
只要站在风口上，猪也能飞起来
顺势而为
雷军传
采文 编著
以前，他是“中关村劳模”、“中国IT界活化石”
以后，他是“中国的乔布斯”、“烧不死的九头鸟”
他就是中国互联网界的老革命——雷军
从金山软件到卓越网，从天使投资人到小米手机，
雷军所做的每一个选择，都会带来互联网界的大动荡。
哈尔滨出版社
HARBIN PUBLISHING HOUSE

他是最成功的投资人之一，2001年即跻身中国福布斯富豪榜。年过不惑，他却决定投身创业。他想只在互联网上卖手机。有人说他异想天开。而根据数百万用户的意见定制手机，在他看来，这才是小米最大的创新。

——2012中国经济年度人物颁奖词

雷军是一个令人敬佩的企业家。他对用户和市场需求是非常敏锐及有见地的，而现在他有这个令人难以置信的愿望，要去创造一个家喻户晓的品牌。

——谷歌前高管、创新工场创始人　李开复



上架建议：人物



ISBN 978-7-5484-1887-0

定价：29.80元

顺势而为

雷军传

采文 编著


哈尔滨出版社
HARBIN PUBLISHING HOUSE

图书在版编目（CIP）数据

顺势而为：雷军传 / 采文编著. —哈尔滨：哈尔滨出版社，2014.9
ISBN 978-7-5484-1887-0

Ⅰ. ①顺… Ⅱ. ①采… Ⅲ. ①雷军—传记
Ⅳ. ①K825.38

中国版本图书馆CIP数据核字（2014）第153690号

书　　名：顺势而为——雷军传

作　　者：采　文　编著
责任编辑：张凤涛　韩伟锋
责任审校：李　战
封面设计：主语设计

出版发行：哈尔滨出版社（Harbin Publishing House）
社　　址：哈尔滨市松北区世坤路738号9号楼　**邮编：**150028
经　　销：全国新华书店
印　　刷：北京市文林印务有限公司
网　　址：www.hrbcbs.com　www.mifengniao.com
E-mail：hrbcbs@yeah.net
编辑版权热线：（0451）87900271　87900272
邮购热线：4006900345　（0451）87900345　或登录**蜜蜂鸟**网站购买
销售热线：（0451）87900201　87900202　87900203

开　　本：787mm × 1092mm　1/16　**印张：**16.5　**字数：**220千字
版　　次：2014年9月第1版
印　　次：2014年9月第1次印刷
书　　号：ISBN 978-7-5484-1887-0
定　　价：29.80元

凡购本社图书发现印装错误，请与本社印制部联系调换。　**服务热线：**（0451）87900278
本社法律顾问：黑龙江佳鹏律师事务所

目录

序　章

从逆势而上到顺势而为

第一章

恰同学少年，风华正茂

第二章

金山王国的第六名员工

第三章

“老霸主”与“新霸主”的较量

第四章

我的金山，我的青春

第七章

“天使”雷军

第八章

小米：为发烧而生

第九章

从“雷布斯”到“雷五万”

第十章

小米，不只是手机

附录

序　章

从逆势而上到顺势而为



后来，雷军终于领悟了数字化新媒体时代做企业的妙诀——顺势而为。“我领悟到，人是不能推着石头往山上走的，这样会很累，而且会被山上随时滚落的石头给打下去。要做的是，先爬到山顶，随便踢块石头下去。”雷军说。

只要站在风口上，猪也能飞起来

“雷军，你来说说，听说小米已经成了大米。”

2014年1月17日，国务院总理李克强在中南海主持召开座谈会，听取经济、社会等方面专家学者和企业界人士对《政府工作报告（征求意见稿）》的意见和建议。在请雷军发言时，总理这样笑侃道。

在当天的座谈会上，雷军在与总理的交流中提到了目前发展迅猛的移动互联网浪潮。“我向总理建议，把互联网列入国家战略，利用移动互联网台风口，促进传统产业转型升级。”雷军回忆说。

同时，雷军也“抱怨”了一下山寨手机带来的苦恼。他告诉总理，小米因为山寨手机感到“很痛苦”。雷军介绍，市场卖的小米手机一半是假的，有些地方还认为山寨手机创造了GDP（国内生产总值），导致跨区域打击难度很大。他认为，应加强市场监管，严厉打击假冒伪劣商品。

雷军——中国IT界最年轻的“老革命”。从管理者到投资人再到创业者，雷军所迈出的每一步，都会在互联网界引起轩然大波。他参与和见证了中国互联网和IT史的风云变幻，素有“中关村劳模”、“烧不死的九头鸟”和“中国IT界活化石”之称。

1987年，雷军考入武汉大学计算机系。仅用了两年时间，雷军就修完了所有学分，甚至完成了大学的毕业设计。

1990年，雷军和王全国、李儒雄等人创办三色公司。

1992年，雷军加盟金山公司，先后出任金山公司北京开发部经理、珠海公司副总经理、北京金山软件公司总经理等职务。

2007年12月20日下午，雷军辞去了金山CEO职务，转行做天使投资人。在他的投资名单上，有一批叱咤风云的公司：互联网快时尚服装品牌凡客诚品、网上鞋城乐淘、奢侈品购物网站尚品网、移动浏览器厂商UC、多玩游戏网、语音聊天软件歪歪（多玩旗下产品）、电子支付运营商拉卡拉、休闲游戏7K7K、网络安全厂商金山网络、移动社区乐讯等17家公司。

2010年，雷军创办了小米科技，要做中国最尖端的手机。小米手机一上市便屡创销售奇迹，粉丝们都叫他“雷布斯”。

从起点金山到终点小米，从少年得志到大器晚成，雷军给自己重刷了一个操作系统。

从金山离职后，雷军一直在反思。“为什么有人付出100%的努力只能换回20%的增长？反之，有人付出20%的努力，却能获得100%的回报？”雷军想不通，“金山的同事们非常勤勉努力，而且聚集了一群最聪明的工程师。但这家创立了16年的高科技公司，却整整花了八年时间才完成上市。”

后来，雷军终于领悟了数字化新媒体时代做企业的妙诀——顺势而为。“我领悟到，人是不能推着石头往山上走的，这样会很累，而且会被山上随时滚落的石头给打下去。要做的是，先爬到山顶，随便踢块石头下去。”雷军说。

“我在金山熬了16年，金山是软件公司，却是靠游戏上的市，这就是势的问题。我在金山的角色可能跟别人不一样，我是金山的主要股东，也是CEO，我有选择方向的权力。所谓的机会成本和机会都在你手上，你可以选。其实我可以选择离开啊，但我一直熬了16年。这只能怨我自己，咱只能怨自己。所以核心的问题在于我一再研究怎

么提高战术水平，而没有意识到我们的问题出现在对形势的判断和考虑不够上。”雷军说，“在战术上，我觉得原来的雷军和原来的金山都是实力非常强的，所以后来金山的很多同事出来创业，都做得很出色。在很艰难的环境下，他们被我们训练得都很能打硬仗，都能拼刺刀。但问题是，咱们干吗一定要去拼刺刀呢，我们干吗不能找个台风口天天当快乐的猪飞行呢？这么说，肯定又有人骂我了，但我们看到那么多猪在天上飞，为什么我们不能做一头会飞的猪呢？”

再后来，雷军体会到创业能否成功要靠命。可命是什么呢？他说：“所谓命，就是在合适的时间做合适的事。创业者需要花大量时间去思考，如何找到能够让猪飞起来的台风口，只要在台风口，稍微长一个小的翅膀，就能飞得更高。”

2010年7月，雷军在微博上对自己40岁以前的商业人生列出几点反思：“用手术刀解剖自己，虽然残酷，但真实。三年长考，五点体会：1.人欲即天理，是更现实的人生观；2.顺势而为，不要做逆天的事情；3.颠覆创新，用真正的互联网精神重新思考；4.广结善缘，中国是人情社会；5.专注，少就是多。”

求伯君抱病请辞，雷军“王者归来”

2011年7月7日下午4点半，雷军、求伯君、张旋龙一同走进位于北京上地的金山大厦五层会议室，这里将举行一场决定金山未来的媒体沟通会。

“来，你坐中间。”求伯君看到面前并列摆着的三个座位，自然地对雷军说。雷军微微一笑，没有推辞。刚一落座，雷军便以主人翁的身份发表开场白。在场的媒体都已看出，金山将重新开启另一个“雷军时代”。

在会上，求伯君宣布自己因“健康原因”辞去金山公司董事长的职务，副董事长雷军接任金山公司董事长。同时，求伯君还和张旋龙、雷军签署了一份协议，求伯君和张旋龙二人将剩下的股权的法律效力，全权委托给雷军。现阶段雷军拥有10.3%的股权，加上求伯君剩下的9.54%和张旋龙的3.05%，雷军间接控制的股份达到22.89%，超过了腾讯15.68%的股权，成为金山第一控制人。

求伯君此前曾解释了自己想要退休的原因：“一方面，我觉得我快50岁了，也差不多该到了退休的年龄，从20岁开始闹革命也快30年了；第二，主要是精神压力比较大。因为我早期从一个程序员开始，我擅长的工作是写程序、技术方面。搞管理本身不是我所擅长的，这方面是我的弱项。”

这位曾经的“中国第一程序员”、48岁的金山软件董事长兼CEO说，退休后不会再搞一个公司或者创业，“但是会搞一些我感兴趣的，比如写一个游戏，写写程序，或者出去四处转转。”

当天下午7点07分，雷军用iPhone在微博上上传了一张照片，在夕阳的余晖中，他和求伯君、张旋龙并肩站在金山软件大厦前，而这可能是这三人最后一次在这座大厦前合影了。

然而，此时的雷军内心是非常纠结的。张旋龙说：“最少跟他谈了二三十次才愿意出山。”雷军的临危受命，更多来自自己对金山难以割舍的感情。“我对金山的感情无法用金钱衡量，就算今天没有10%的股份我也会做。我辞去金山职务以后，依然关心金山。我从22岁到38岁，每天想的就是金山，每天在做、在思考、在纠结的都是金山，这也让我心力交瘁甚至有点走火入魔。就算我现在忙得晕头转向，在两个大哥威逼下还是上了战场。”雷军说。

求伯君之所以辞职，一方面是因为“健康原因”，一方面是因为金山的迅速衰退远远超出了他的预期。

“前阵子有人在网上大规模发两段拼接起来的视频，说什么360手机卫士窃取用户隐私。我开始以为又是某星或某禽在干这种下三滥的勾当，追查后却发现，暗地里搞鬼的竟然是某山。某星至少是公开站出来明刀明枪地干，某山呢？当面一套，背后一套，而且每次都要嫁祸于人，不愧是杀毒行业的岳不群。佩服，佩服。”

2010年5月22日，360董事长周鸿祎通过新浪微博打响了炮轰金山的第一枪。

周鸿祎在微博上揭露“金山黑幕”后，金山进入了一个转折点：前3个季度盈利连续下降，占据其主要收入来源的游戏业务陷入低迷，第三季度比2009年第四季度下降22.5%。金山股价大跌12%，市值蒸发了6亿元。人才流失也颇为严重，旗下多家工作室出现调整。

在重重压力之下，求伯君去意已决，于是他找到了曾经的老搭档、

老下属雷军。

戏剧性的是，7月14日，雷军重掌金山的消息一出来，金山股价大涨4.43%。“金山股价下跌、安全业务下滑的事实已经表明，现在，董事会已经不支持求伯君了，只能让雷军回来，并把安全与网游两块业务交给雷军来做。”有业内人士揣测道。

不过，雷军在接任金山董事长之前，都已经够忙的了。离开金山的这四年时间里，转身天使投资人的雷军，至今已投资了凡客、UC、多玩、米聊等10多家互联网公司，成为“董事长专业户”。

在接任金山公司董事长之前，雷军对求伯君说：“我现在已经每周工作6×12小时了，再管金山非常为难。”求伯君则安慰雷军：“你管了十几家公司了，再多一家也没有关系。”这时的雷军才发现，自己在金山扮演的角色“有点像定海神珍，大家不关心我是否忙得过来”。

“崇拜求伯君是因为他为这个时代和这个行业做了很多很多。我好奇的是：雷军已经像是个机器猫了，口袋里有一堆东西，个个都不小，接管金山后，他要怎么把这些东西拼接成一个变形金刚3呢？”UCDChina的创始人白鸦在微博上这样说。

雷军“王者归来”后，外界最关心的是下一步他将带着金山走向哪里？他是否有能力带领“日薄西山”的金山重新扬帆起航？

假如生命明天终止，你今天还会创业吗？

2011年6月30日，由《创业家》杂志主办的“2011黑马中国——最具投资价值黑马企业大赛”总决赛在北京融金国际酒店拉开帷幕。会场创新性地采用分组、分桌PK形式，现场从近210家参赛企业中海选出了前50强，接着再角逐出前10强。

为了确保评选的专业性与权威性，这次大赛还特意邀请了企业界或投资界的重量级领军人物担任评委，如百度创始人李彦宏、著名天使投资人薛蛮子等。

“黑马中国就是企业界和投资界的‘超女’，只不过更具有现实意义，并且将对真实的商业世界产生重要影响，比如帮助创新企业找到对接资本，帮资本找到心仪的企业。”黑马中国赛事负责人说。

这次大赛除了参选黑马企业质量高让人惊喜外，到场嘉宾演讲内容也让人津津乐道，特别是天使投资人雷军的一番发言，更加发人深省。

雷军的演讲题目是《假如生命明天终止，你今天还会创业吗》，以下为发言实录：

我最近一段时间跟薛蛮子、徐小平、何伯权混在一起聊得比较多，主要话题就是薛蛮子刚才谈过的：“假如生命明天就会终止，你今天会做什么？”如果将这个话题跟创业者讲，大部分创业者估

计都选择不干了。假如生命明天终止的话，你今天还会创业吗？如果这一条谁能做出肯定的回答的话，我相信这个人一定是一个真正地热爱自己的事业、热爱创业的人。从投资的角度来说，也许这就是我们苦苦找寻的千里马。

我在想，如果创业者不是从内心深处由衷地喜欢自己的事业，他就很难做好，所以我的投资理念就是百分之百只投人。我最喜欢的情景是一个人出现在我面前，他说我有一个主意，我想做什么，我最愿意从零开始做。

正是因为从零开始，我对创业者会更挑剔，要求也更高。刚才薛总出院后第一次公开讲话给了我如此大的震撼，我以后面试创业者会把这个问题放在第一条：假如生命明天终结，你今天还创业吗？

当然，光有这一条远远不够。前一阵我被徐老师拉去参加真格基金的讨论会胡说了几分钟，结果给大家造成很多困扰。我说创业成功85%都是运气，所以我只相信命。这句话一出举座哗然。我今天讲一讲我想表达的是什么。第一层含意是，我真的认为任何一个创业成功，绝对不低于85%是运气，所以对于成功者来说还是要继续保持努力；对于失败者来说其实也不用怨天尤人，因为有些东西真的是上天注定的。大家创业的时候都有一个伟大的梦想，都希望自己能够成为下一个李彦宏、下一个江南春、下一个古永锵、下一个谁谁谁，我相信这会激发所有创业者内心燃烧的火焰。我不敢说今天在座的200多个创业者，你们就是下一个谁谁谁，但是我几乎可以肯定地说，我相信这次来参赛的所有黑马企业，一定会产生几个10亿美元的公司、50亿美元的公司甚至100亿美元的公司！

要想做到这一点的话，最最重要的是什么呢？还是得夜观星象，还是得算命，还是得烧香，还是得看看未来10年趋势，看看哪年是上风口，看看怎么样能够随风飘扬。假如大家在潮头，涨潮

的时候把你推上去，成功相对来说容易很多。所以在今天面临的创业的黄金10年，你怎么样能够获得像刚才这些成功者的成功，我觉得首先还是得做一个最肥的市场。

设想一下五年后假如顺风顺雨，假如太阳从西边出来，可不可以做到10亿美元的规模？我觉得我们只要做一个五年时间的推演，就能知道你的公司能够做到什么样的规模。其实这是我自己在创业的时候想得不多，甚至没怎么想的东西。大多数创业者是怎样走上创业之路的呢？我喜欢干什么，我能干什么，或者我被别人抓壮丁抓去干什么。如果你是马未都，你喜欢瓷器，你也不想做大，天使投资人也不会说投个马未都。

第二个观点，需要看未来五到十年的趋势，这个池塘够不够大，能不能做成。这是创业者真正需要仔细揣摩的。

第三个观点是任何成功，勤奋和努力是必要条件，如果没有一个最低6×12小时的勤奋和努力，为什么你会成功呢？如果你想干5×8小时就成功，别人比你工作时间长50%，聪明程度一样，人家比你努力一倍，这就应了中国的古话：天道酬勤。很多创业者想轻轻松松成功，如果你想过很舒服的日子，最好不要创业，可以找一个大公司，收入比较稳定，过着非常体面的生活，就挺好的。

最后，我总结三个观点：第一，热爱你所做的事；第二，创业要选择足够大的池塘、容量足够大的市场；第三，勤奋和努力是必要条件。能做到这三点，成功就会离你越来越近。

阿里巴巴集团主要创始人马云曾经说过，当你决定要创业时，便意味着：1.没有了稳定的收入；2.没有了请假的权利；3.没有了得红包的机会。然而却更意味着：1.收入不再受限制；2.时间运用更有效；3.手心向下不求人。

创业，是一条极其艰辛的不归路，能够一帆风顺地走到最后的屈指

可数。雷军也说："其实创业就是干别人没有干过的事情，或者干别人没有干成的事情。这样的事情，本身的难度非常高。所以一般的创业者，包括一个非常优秀的创业者，往往都是那种离经叛道，很夸张的人，他们不是一般的人。"当然，雷军也不是一般的人，他始终保持创业者的姿态，虽然历尽坎坷，却从未停止过前进的脚步。

我不想做中国的乔布斯

2014年1月13日，苹果联合创始人斯蒂夫·沃兹尼亚克首度造访小米科技，与小米创始人雷军进行了一场“极客巅峰对话”。当天，林斌、黎万强等小米创始人以及刚刚加入的前谷歌Android（安卓）产品管理副总裁雨果·巴拉悉数到场。

小米总部位于北京清河华润五彩城，雷军的办公室在15层。当天，记者注意到，在对话现场的桌子上，雷军一侧的木盒里放满了小米的产品，沃兹尼亚克的那一侧则放着由沃兹尼亚克当年亲自设计的苹果划时代产品——苹果II电脑。

让很多人都始料未及的是，这位苹果的联合创始人使用的居然是中国小米公司生产的产品——小米M3。沃兹尼亚克还声称，自己非常喜欢小米手机。

“我对中国的互联网公司不太熟悉，我无法精确预测小米的未来怎么样，但是我对小米非常有信心。这家公司的创办者非常透明、诚实、开放，不仅创造了产品，而且教育用户用这个产品、理解这个产品。”沃兹尼亚克说。

小米成立至今四年的时间里，雷军带领着小米做出了小米手机、小米盒子、小米电视以及路由器等硬件产品，但是外界却很少有人看得懂这些产品间的内在逻辑。

“看上去是很不同的东西，实际上是一个整体，我们这里内在的逻辑是什么呢？我们的逻辑是我们认为手机会替代电脑，成为整个电子消费的中心，所以我们首先做了手机。做完手机以后，我们为了解决手机输出的问题，我们需要一个大的屏幕，所以开始考虑做盒子。当这些问题解决以后，我们觉得上网性能是其中最关键的东西，然后我们又开始考虑路由器。做路由器后，我们最大的想法是我们认为智能家庭10年以上没有取得真正进展的原因是没有控制中心，所以我觉得在未来五年的时间里，我们以手机为中心的电子消费的世界，将会进一步往前走，尤其在所有设备的智能化方面，所以我们认为设备的智能化是未来很重要的领域和方向。小米会专注已有的三个领域，寻求与更多的合作伙伴一起推动所有家电的智能化，我觉得这样的话我们的世界才会变得越来越美好。举一个小例子，我们在这里打开手机就可以看到家里PM2.5的含量，如果高了，你点击手机里的应用，家里智能的空气净化器就开始工作，直到符合标准它才停下，这些都会因为我们整个推动电子设备的智能化而改变。所以这是我们所描述的未来，所有的东西都可以管理，可以远程控制，在你的手机里就可以遥控。我相信未来两年里大家就可以看得一清二楚。我们会致力于推动所有电器的智能化。”雷军这样解释道。

沃兹尼亚克也很赞同雷军的观点，他附和说：“非常同意，因为互联网所有的设备都会关联起来，这些设备之间有非常强大的联系。小米的产品都是未来互联网中最重要的，我相信路由器就会成为家庭私有云的中心。在苹果我们也是，让技术变得容易，变得简单。我们希望让用户不需要学习这些技术就能充分体验这些技术带来的优势和好处。所以我相信小米能够让所有的设备都完全地联系起来，而且用户只需要很简单的几步就可以把这些事情都做了，非常简单。”

小米公司创办仅仅四年，其市值就已经突破100亿美元，成为国内第四大互联网公司。在发展壮大的过程中，小米一直被拿来与苹果做

比较，雷军也因此得到一个“雷布斯”的称号。

“我在很多场合都讲，我觉得我如果20来岁被大家誉为‘中国的乔布斯’我会很激动，但对于40岁成熟的人来说，我们真的不屑于做任何人的第二，这是真心话。”雷军如此回击外界送他“雷布斯”的名号，“我最大的动力在于，我18岁上大学一年级的时候看过《硅谷之火》以后——讲的就是乔布斯和沃兹尼亚克创办苹果公司——我就想做一家世界一流的受尊重的公司，这是驱使我做这件事情最大的动力。"

苹果一直被模仿，可是却从未被超越，究其根源是苹果将乔布斯的完美理念付诸了实践。雷军表示，自己从未想过要模仿苹果，而是要走一条和苹果完全不同的道路。“我们不是那种制造便宜手机的便宜公司，我们要成为一家‘世界500强’公司，”雷军说，“我们要用做电脑的方式做手机，这是一个全新的理念，我们要做其他公司没有做过的事情。"

四年的时间，小米取得的成功已经被业界所公认。作为小米王国的灵魂人物，雷军也已经实现了自己的梦想。他说：“几天前一个同事问我说下一步的梦想是什么。我觉得我没有梦想，因为我做百亿美元级公司的梦想已经实现了，我愿意做最优秀的产品，让更多的人享受又好又便宜的产品，剩下的事情就是顺势而为。”

第一章

恰同学少年，风华正茂



三色公司的失败显然改变了雷军的创业理念。“创业就像跳悬崖，只有5%的人会活下来。”雷军意识到，当不具备社会资源，没有资金，不知道运营一个企业需要做哪些工作，只靠满腔热血和冲动去创业，结果只会被撞得头破血流。

我是首先让自己立于不败之地，然后再出发的人

仙桃市位于湖北省中部，这个城市之名来自一个美丽的传说。传说天上七仙女手捧仙桃为王母娘娘祝寿，看见水乡泽国之中有一片绿洲。于是，仙女下凡摇身变成美丽的村姑，来到人间探民风，挑着一担仙桃叫卖，买者甚多。仙女问买给谁吃？年轻人说孝敬老人，老人说给小孩吃，仙女们被这里尊老爱幼的淳朴民风打动，腾空撒桃。

从此，这片土地十里桃林，花红叶绿，甜美的仙桃恩泽世代，这座美丽的水乡小城因而得名“仙桃”。一方水土养一方人，这片古老的土地，还是诸葛亮读书、陈友谅出生的地方。

不仅如此，仙桃市还拥有“中国唯一的体操之乡”、“中国魅力城市”、“湖北的温州”等美誉，从这里走出李小双、李大双、杨威、郑李辉四位体操世界冠军，在连续三届奥运会上获得四块奥运金牌，创造了世界体操界的一个神话。

1969年12月16日，雷军出生于这里。雷军一生注定与体操无缘，因为他不喜欢跑跑跳跳。相反，雷军喜欢下围棋，在中学时代，一旦闲下来，雷军就到处去淘棋谱，根据棋谱上的对局自己摆棋局演练。从棋谱中学到的经验十分有效，有一年学校组织围棋比赛，雷军一路过关斩将，拿到了围棋冠军。

雷军的另一个爱好是读书，他最喜欢读的是《小说月报》，对古诗

词也颇有研究，尤其喜欢词人李煜。

1987年，雷军以优异的成绩考入武汉大学计算机系。他回忆说：“当时考计算机系的原因很简单，是因为我一个好朋友上的是中科大计算机系，我想学计算机和好朋友有共同语言。”

武汉大学的历史可以追溯到1893年清末湖广总督张之洞奏请清政府创办的自强学堂。1928年定名为武汉大学，是近代中国第一批国立综合性大学。1978年，武大计算机科学系建立，这是全国最早建立计算机科学院系的单位之一。

武汉大学是武汉著名的游览胜地，以樱花而闻名，被誉为“世界上最美丽的大学之一”；中西合璧的宫殿式建筑群古朴典雅，巍峨壮观，被称为“近现代中国大学校园建筑的佳作与典范”。

在大学的第一堂课上，一位留学多年的老教授说的一席话给雷军留下了很深刻的印象：“上大学的目的，是为了学会如何去学习。上研究生的目的，就是学会如何去工作。如果明白了这两条，就永远不会存在专业不对口的问题。很多DOS（磁盘操作系统）方面厉害的程序员为什么没有转到Windows平台上？除了惯性思维，还可能是在学习的突破性方向上存在没有解决的问题。”

那一年，雷军还未满18周岁，他身上有一股书生气，这似乎是与生俱来的。走进大学的第一个晚上，雷军就去上自习。雷军回忆说：“在我的印象中，像闻一多等很多名人都是在大学成名的，我当时也想利用大学的机会证明我的优秀。”为了达到目标，雷军每天早上7点就去教室“抢”座位，总要坐在最好的位置听课；礼拜六雷军喜欢看电影，但经常是自习到九十点钟看第二场。

雷军本来有午睡的习惯，但当他看到有同学不睡午觉看书的时候，他怎么也睡不着了，他害怕同学又多学了很多新的东西，而这些东西他都不会。于是，他一咬牙，戒掉了午睡的习惯。“我特别害怕落后，怕一旦落后，我就追不上，我不是一个善于在逆境中生存的人。

我会先把一件事情想得非常透彻，目的是不让自己陷入逆境，我是首先让自己立于不败之地，然后再出发的人。”

坦白来说，雷军不是一个很会搞关系的人，但他也有自己的“小算盘”。刚进大学，他就向学哥学姐们打听不同老师的爱好，哪个老师爱点名，哪个老师会把平时上课回答问题计入成绩，哪门课比较重要等等。他是一个很会管理时间的人，他创造性地总结出了一个快速修学分的办法：“重点课程听二分之一的课，非重点课程听四分之一的课，如果是简单而无多大意义的课程，很可能一个学期只去两次就够了，第一次是报到，第二次是考试。”

这还真是一个好办法，大一第一学期结束时，雷军取得了全年级第一的成绩。

席卷了武汉大学所有奖学金

雷军的父亲是政府官员，但家里并不富裕。雷军读大学期间，父母的工资加起来不足300元，他还有一个姐姐也在上大学，雷军每个月要从家里拿走150元。雷军知道自己拿走了家里一半的收入，父母的日子会很不好过，所以他立志要做一个“自给自足的人”。

当时，向各种杂志和报纸投稿赚取稿费是雷军主要的收入来源。雷军是一个有心人，每次投稿前，他都会仔细分析每一份杂志和报纸的定位，分析每一个编辑的喜好，对症下药，很快有很多文章见报。仅在大二一年，他便在报刊上发表了30余篇文章。

靠着稿费和奖学金，雷军从大二开始就经济独立了。雷军对大学生活的评价是“没有虚度光阴”、“席卷了武汉大学所有奖学金，这个真的不吹牛”。他先后获得了“挑战者”大学生科研成果三等奖、武汉大学三好生标兵、光华一等奖学金以及两次湖北大学生科研成果一等奖等荣誉。

雷军最喜欢的课程是“数字逻辑”，因为雷军几乎能回答出老师的所有问题，这让他很有成就感。在“数字逻辑”课堂上，老师总是先问大家，如果无人应答，就点名雷军来回答。

雷军从小就喜欢文学，他的骨子里有诗人的潜质，而他也真的可以像写诗一样写程序。他骄傲地回忆说：“读计算机专业，我觉得还是

很适合的。所以我下的功夫比其他的同学要多，表现了一点儿小小的天赋，大家觉得我的程序写得很好，所以被作为范文在大二的课程里用。”

刚接触到电脑，雷军就深深地迷上了它。“电脑远没有人那么复杂。如果你的程序写得好，你就可以和电脑处好关系，就可以指挥电脑干你想干的事，这个时候你是十足的主宰。每每你坐在电脑面前，你就是在你的王国里巡行，这样的日子简直就是天堂般的日子。电脑里的世界很大，编程人是活在自己想象的王国里。你可以想象到电脑里细微到每一个字节、每一个比特的东西。”雷军说。

当时计算机系机房的电脑不超过15台，上机资源很紧张。“我的解决上机问题的诀窍就是‘泡’，每天待在机房里磨蹭。我最好的运气就是别人不来，有空的机器；如果有人不懂，我也可以借指导之机用一会儿；实在不行，就坐一边看看热闹。”雷军回忆有时候遇到不好说话的机房管理员，死活就是不让他进去，“一般想泡机房就必须提前一个小时到机房门前排队，武汉的冬天是没有暖气的，非常冷，但机房里又必须穿拖鞋，我们机房旁边就是一个风口，在机房门前穿拖鞋等上一个多小时就已经冻得直哆嗦，但我还是乐此不疲。”因为雷军去得太频繁，以至于后来管理员看到他，不问他有没有上机票就往外轰。

后来，由于老师们都想让雷军帮着做课题，因此不止一个人把自己的机房钥匙给了他，他最多的时候同时拥有三个老师的机房钥匙。

武汉大学是全国率先实行学分制的大学，只要修完一定的学分就可以毕业。雷军仅仅用两年的时间就修完了大学四年的课程，甚至完成了大学的毕业设计。同时，雷军还是系里20年来拿过“汇编语言程序设计”课程满分成绩的仅有的两个学生之一。

一本书、一个人改变了我一辈子

提起买电脑、买软件，武汉人的首选就是街道口。

街道口之名始于清代，当时的街道口为武昌城东北部的一个小镇。武汉大学在珞珈山兴建校舍后，街道口成为武大的门户，武汉大学的牌坊就设立在街道口。小镇的东面有一个村庄，名叫杏花村。由村子通往小镇的一条路形如钥匙，故街道口又有“钥匙头”之名。解放后，武汉市地名委员会正式将此地命名为街道口。

1986年，在“学海淀经验，建武汉硅谷，北有中关村，南有广埠屯”思路的指引下，武汉电子一条街上涌现出了大量的“街面店”，这些店铺有卖电脑的、做软件的、打印的、维修电脑的，各式各样，不一而足。

1988年，武汉电子一条街上出现了一个骑着破旧的自行车、背着破包在街上东游西逛的大学生，那就是雷军。

雷军最初“闯荡”武汉电子一条街的动力来自于“蹭电脑”的需求。“那时电脑还没有现在这么普及。大学里设备很简陋，电脑数量严重不足，我一个星期下来大概只能在电脑上学习两个小时，自然感觉营养不足，就开始‘蹭机房’。明明是别人来学习电脑的时间，我早早溜进机房，抽空上机学习，别人来后，我就被撵走了。这很痛苦。后来有机会认识了当时武汉电子一条街的一些工程师，他们公司

里都有样机和展示机，我就去蹭，其实是为了提高技能。当时是打着帮忙和兼职的幌子，要不要钱对我来说并不重要。最初公司里只是管饭，后来活儿越来越多，就有些报酬了。”雷军回忆说。

至于为什么要背一个书包，雷军这样解释道：“对于一个高手来说，所有常用软件必须自备，至少需要20张软盘。编译工具里没有编程接口资料，也没有电子版的图书，只好常备几本很厚的编程资料。那时的书质量不高，内容也不全，还常常有很多错误，至少需要三本对照着看。背着三本很厚很沉的书跑来跑去，肯定不是一件舒服的事情。”

在接下来的两年里，雷军涉猎之广，令人咂舌，他写过加密软件、杀毒软件、财务软件、CAD软件、中文系统以及各种实用小工具，做过电路板设计、焊过电路板，甚至还干过一段时间的“黑客”，解密各种各样的软件。

只要能学到东西，雷军什么都肯干，赚不赚钱无所谓。渐渐地，他跟武汉电子一条街上大大小小数百家电脑公司的老板都混熟了。由于他是武汉大学计算机系的学生，并且对电脑编程非常专业，很多老板遇到技术难题都愿意找他帮忙，也都对他非常客气。按雷军自己的话说，他“成了武汉电子一条街上的名人”。

一天，雷军在武汉大学图书馆读到了《硅谷之火》一书，该书第一版于1984年发行，讲述了苹果、微软、太阳微系统、网景、莲花以及Oracle（甲骨文）等公司的创业者们在实现梦想的过程中创业的艰辛，守业的艰难，失败的痛苦，在激烈竞争的环境中奋斗的精神，以及在技术上不断前进的历程。

《硅谷之火》在前言中这样写道：

> 我们应该如何来描绘新的一天黎明时分的美丽景色呢？
>
> 我们今天正处于这样一个时代：充满幻想的人们发现他们获得了曾经梦寐以求的力量，并且可以利用这个力量来改造我们的世

界。这是个转折的时代，跨国公司迷失了发展方向，而小企业家却举起了计算机革命的大旗，成了开拓未来的先锋。在这个时代里，计算机奇才的脸上露出了胜利的微笑，胸怀大志者得到了应有的回报，你可以感觉到时代前进的步伐。计算机业余爱好者成了富有理想的人，而富有理想的人则成了亿万富翁。这是一场真正的革命，它促使人们变得伟大，变得富有而充满理想，自豪而富于爱心，努力实现前人从未达到的目标，乘风破浪去夺取这场计算机革命的胜利。

那么在这个时代中我们应该做些什么呢？我们应该介绍这场计算机革命，报道这场计算机革命中发生的事情，讲述计算机经营者在做些什么以及他们对自己所做的工作想要说些什么，并且介绍这一领域中正在发生的事情。这些就是我们在1984年出版本书第一版时想做的工作，也是我们在本书新版本中想要做的事情。

……

今天，个人计算机已经遍布于我们的工作场所以及我们的家庭，冲击着我们的文化。人们每天都要写信、打印文稿、计算数字、更新电子表格、买卖商品、交换电子邮件，这一切工作都是在闪亮的计算机屏幕上进行的。虽然许多人担心使用计算机会减少工作机会，但是计算机产业也创造了数百万个工作机会，并且大幅度推动了经济的发展。

……

《硅谷之火》书中还讲到苹果公司如何完成第一单生意：1976年7月的一天，零售商保罗·特雷尔来找乔布斯，当看完乔布斯熟练地演示电脑后，礼节性地对乔布斯说了句“保持联系”。第二天，穿着拖鞋的乔布斯就来到了特雷尔的商店，对他说：“我想与你保持联系。”希望对方销售他的产品。磨不过他的特雷尔就下了个500美元进

50台的订单，但要求30天内供货。乔布斯喜出望外，立即签约，拍板成交，随后便和他的合作伙伴斯蒂夫·沃兹尼亚克开始了繁忙的装配工作，人手不够，乔布斯把自己的妹妹也叫来帮忙。他们在合同到期的前一天完成了交货，赚到苹果公司的第一桶金。

《硅谷之火》中那些跌宕起伏的岁月，扣人心弦的创业故事彻底点燃了雷军的激情。“那是20世纪80年代的一本书，印得很粗糙，翻译也跟今天不太一样，但看得我激动得不行。我深深地被乔布斯的故事所吸引。一本书、一个人改变了我一辈子……在武汉电子一条街打拼一段时间后，自我感觉良好，就开始做梦：梦想写一套软件运行在全世界的每台电脑上，梦想创办一家全世界最牛的软件公司。”雷军说，“《硅谷之火》给了我这样一个启迪：你要是有梦想不妨一试，那样你也许真能办成一家世界级公司。”

“广埠屯”结识王全国

1989年，雷军在武汉电子一条街上遇到了一个对他的人生至关重要的人——王全国。王全国比雷军年长四岁，也毕业于武汉大学，是武汉电子一条街上的“大哥大”，当时正在一家校办的公司做一个加密软件的界面。

王全国是这样回忆他和雷军的相识过程的：“在1989年前后，并没有软件流通的正规体系，没有互联网，所以大家就一起交流各自手里有的软件。那时候我是那儿各种软件的集散地，我手里的软件是最多的。雷军也喜欢软件，我们就经常交换，所以自然而然就认识了并且特别熟。我记得我们是1989年的二三月认识的，然后在一起沟通特别多，7月我们就一起合作开始写软件了。当时感觉这个同学特别活跃，也特别好学。”

当年7月，王全国接了一个写加密软件的工作，听说雷军之前曾经写过一个加密软件的内核，就决定找雷军合作。在当时，软件盗版非常厉害，一个软件上市没几天，只要销量好、有市场，过不了几天市场上就会涌现出大量的盗版软件。所以，软件想要卖钱，就必须有防止被拷贝的技术，要通过磁盘加密。王全国回忆说：“我那个时候学的也是计算机专业，所以我们原想各自写一个加密软件。碰到一起以后，我们两人决定合作，一人做一部分，就这样开始写加密软件了。”

1989年8月，雷军与王全国两人正式联手合作开发加密软件Bitlok0.99。他们白天忙着工作，晚上累了，就躺在破旧的沙发上天南地北地神侃。雷军很喜欢马丁·路德·金的一句名言“I have a dream”（我有一个梦想），并将之作为座右铭。

雷军说自己写软件是“一上来就直奔主题，速度很快，可能会在过程中不断修正”，而王全国则是“先仔细研究一下，看看有没有窍门，然后再动手，速度有些慢，但可以避免出错”。这两种方式各有利弊，但结合在一起便完美无缺了。

经过两周没日没夜的工作，Bitlok0.99的编码、测试、界面设计以及说明书等工作终于完成了。这款加密软件在加密软件领域获得了极大的赞誉，是国内几个著名的加密软件之一，也是雷军的第一个商业软件。Bitlok0.99做完后，王全国把公司发的50元加班费给了雷军，这也是雷军写软件淘到的第一桶金。

但在当时，两人都没有成立自己的公司，没法在软件上署公司的名字。恰好当时街上正在放映《神秘的黄玫瑰》，讲述的是1800年前后罗马尼亚政客腐败，一个名叫黄玫瑰的神秘人物除暴安良的事迹。黄玫瑰是罗马尼亚的“罗宾汉”，枪法出众，两人都很喜欢，便决定以“黄玫瑰小组”来署名。雷军得意地说：“以后我们在自己的作品里面，经常用‘馈人玫瑰之手，历久犹有余香’这句话作为标准签名档。”

Bitlok0.99也许可以被看作雷军的成名之作。然而树大招风，没过多久，Bitlok0.99就引来解密高手叫板：此人专门针对雷军的加密程序进行解密，双方开始了长时间没有硝烟的战争。到最后，雷军的加密程序做过20多种算法。

令雷军和王全国都没想到的是，Bitlok0.99后来卖得非常不错，很多知名的软件公司都纷纷购买，他们居然赚了上百万。

冯志宏煮的波纹面很好吃

计算机病毒是编制者在计算机程序中插入的破坏计算机功能或者破坏数据，影响计算机使用并且能够自我复制的一组计算机指令或者程序代码，具有非授权可执行性、隐蔽性、破坏性、传染性、可触发性。由于与生物病毒有很多相似性，故称其为病毒。自从1985年在美国被当众证明其存在之后，计算机病毒技术得到了突飞猛进的发展；各路高手出于种种目的，纷纷编写了各式各样的计算机病毒。

1988年，随着软件交流的频繁，计算机病毒随软盘悄然进入中国内地。“小球”和“石头”是最先侵入中国内地的计算机病毒。由于当时普遍使用软盘来启动系统，因此这两个病毒在中国广为流传，成了当时国内最流行的计算机系统病毒。

1989年，计算机病毒在中国遍地开花。那时候，由于私人电脑数量有限，因此各家研究所和高等院校等计算机密集的地区成了计算机病毒的重灾区，而且往往是多种不同病毒反复交叉感染。“米开朗琪罗”和“黑色星期五”这两个文件病毒更是让很多人谈虎色变，很多媒体争相报道，声势之大，并不逊色于名震世界的CIH病毒，甚至出现了“戴口罩防计算机病毒传染”的笑话。

计算机病毒刚在国内一冒头，就引起了雷军极大的兴趣。为了解决学校机房感染病毒的问题，雷军和同学冯志宏决定合作开发杀毒软件

“免疫90”。

回忆起当时的合作，冯志宏说：“当时病毒流行来，就起了念头要做一个杀毒软件，两个人都有这个想法，就有合作啦。当时的条件并不好，我们在外面的一个公司找了一台机器上机，两个人分工合作开发程序，因为寒假自由时间比较充裕，就选择了在寒假进行开发。武汉的冬天特别冷，每天我们都从武大骑车到那个公司去上机，风雪无阻，脚也生了冻疮，放假时食堂吃饭不方便，就经常自己动手煮波纹面，直到几年后雷军还在提‘冯志宏煮的波纹面很好吃’。”

尽管条件艰苦，在开发的过程中还出现过不小心把病毒散播出去、因调试程序出错把硬盘冲了个一干二净的乌龙事件，但这款杀毒软件还是很快就呱呱落地了。

“免疫90”是用PASCAL写的，最终的版本可以查、解当时发现的所有病毒。用雷军的话说，“这个杀毒软件具备病毒免疫功能，如果染上病毒，该程序可以像抖落身上的灰尘一样把病毒清除；还做到了样本库升级和在英文环境下英文显示，在中文环境下中文显示；用户甚至可以用文本方式手工增加病毒库。这些功能今天看来没有什么，但大家想想这是1989年底我们的作品。”

雷军和冯志宏经过商议，决定将软件按照260元一套的价格发售。上市后在武汉就卖出了几十套，两人赚了好几千元。

最令雷军感到高兴的是，武汉大学的辅导员刘绍钢老师发现了这两个在校外编写软件的学生，在他的推荐下，这套软件获得了湖北省大学生科技成果一等奖。

1990年，随着计算机病毒技术的突飞猛进，公安部门也介入了反病毒软件的研发与管理。在当时，雷军已经是小有名气的“反病毒专家”了。为此，湖北省公安厅还曾专门请他去讲课，讲反病毒技术。雷军准备了好几页纸，但2小时的讲座，他上去15分钟就把讲稿念完了，下面不知该讲些什么，就把那份讲稿又从头再念了一遍。

正当雷军和冯志宏准备做一个硬件防病毒卡的时候，“华星防病毒卡”很快就上市了。雷军经过权衡考虑，决定停止“免疫90”的升级服务。“因为当时我们没有市场能力，所以很快就放弃了。我当时认为不是第一个做出来的就没有市场，时隔这么多年，我才知道别人做出来了，并不意味着自己不能做。我错过了这次机会。”雷军后来提起这件事时，多多少少有些后悔。

如果时光可以倒流的话，以雷军现在的见识和眼光，他绝对会投入到与华星的竞争当中去。然而，世事就是这么云谲波诡，人生更不可重来。年轻时候的几个关键时刻，我们对梦想的坚守与放弃往往决定了我们的人生。

三色公司：创造七彩的新世界，放飞创业的梦想

“免疫90”是雷军研发的第二款商业软件，之后，雷军和冯志宏还合作研发了RI内存清理软件。RI在当时很受欢迎，之所以大受欢迎，是因为当时电脑的内存很小，在运行程序多了之后会导致系统速度变得很慢，而有些软件则可能因为内存被其他资源占用而无法运行，这时候就需要释放内存的工具。RI能够将常规内存、扩展内存等自动释放，能够很快解决调试死机等问题。

为了让更多的人受益，雷军决定使这款工具软件完全免费，并且开放了源代码，也算国内最早一批开放源代码的免费软件。很快，RI就成为了当时程序员人手一份的必备工具。

1990年，雷军开始读大四。暑假期间，王全国的两个朋友想办家公司，拉雷军和王全国入伙。王全国的两个朋友负责市场营销，雷军和王全国负责技术，四人平分股份。雷军几乎没有丝毫犹豫就同意了。

后来，他们将公司取名为“三色”。关于“三色”的由来，雷军说：“其实原因很简单，因为我们的世界就是由红黄蓝三色演变过来的。我们希望红黄蓝三原色创造七彩的新世界，放飞我们创业的梦想。”

“我当时想，乔布斯、盖茨就是大学创业成功的，我为什么不可以？想到这些，顿时热血沸腾，脑子晕晕的。今天回想起来觉得好奇怪，我们好像根本就没有讨论过，开公司谁投钱，开张后做什么，靠

什么赚钱等问题。真的是‘人有多大胆，地有多大产’。”雷军回忆说。

公司成立的那天，武汉电子一条街的很多老板都来道贺，说他们这是“书生报国”，将来一定能有一番大的作为。

然而，四个初出茅庐的小伙子既没资金，又没经验，直到公司接到的第一单生意赚了四五千元，公司才有了第一笔收入，也算是启动资金了。

三色公司租用了珞瑜饭店103房间作为办公室，办公室不到20平方米，放了电脑和桌子，就没有什么地方了。开会、研发、设计、制作，所有的工作都在这个小小的房间里完成。雷军说：“我经常被他们从武大的晚自习上叫出来开会。我们晚上做开发，白天跑市场，五六个人躺在一间房间里，实在躺不下，就起来干活。”

再后来，李儒雄也加入了进来。李儒雄是一个非常有才干的人，他毕业于武汉测绘科技大学，并获得过“湖北省社会实践活动优秀个人奖”。和雷军他们不同，李儒雄上大学时学的是测绘专业，可他却一心向商。在武汉测绘科技大学30年校庆期间，打着学生会的牌子，李儒雄带着两三个帮手给别人照相，赚了200多元。这是李儒雄的第一笔生意。

三色公司创立之后，虽然创业团队都是业内的精英，大家都有无限的激情和对未来的美好愿景，白天跑市场销售，晚上拼命做开发，每天忙得马不停蹄，可大家对做什么赚钱却毫无概念。一开始，看别人做什么赚钱，他们就做什么，没有什么套路。后来，盲目干活的他们终于看到了一个方向——仿制汉卡。

汉卡是一种将汉字输入方法及其驱动程序固化为一个只读存储器的扩展卡，早期的计算机使用中，因为计算机的处理能力有限，为了提高计算机的效率，减少在汉字输入过程中对存储器的频繁访问，研制了汉卡。使用汉卡可以有效地提高计算机的速度，尽可能地减少占用计算机内存空间。

汉卡的出现是和大家熟知的传奇人物史玉柱紧密联系在一起的。

1989年，史玉柱怀揣独立开发的汉卡软件和“M-6401桌面排版印刷系统”软盘，南下深圳，给“计算机世界”打电话，想让“计算机世界”给他做广告，并要求先打广告后付费。“计算机世界”给史玉柱的付款期限只有15天，可一直到广告见报后的第12天，史玉柱分文未进。就在关键时刻，第13天出现了转机：他一下子收到三张邮局汇款单，总金额1.582万元！先人一步的思维方式，让史玉柱赚到了人生的第一桶金。

汉卡的利润很高，一套就能卖到好几千，成本往往不到一半。所谓仿制汉卡，就是找来市面上的汉卡，对其进行比对研究，再制作出全新的汉卡，当然程序编码等全部要他们自己研发设计。

很快，三色公司的仿制汉卡就上市了。三色公司的汉卡售价500元，比联想推出的1000元左右的汉卡要便宜很多，他们渐渐地接到了越来越多的订单。

然而没过多久，三色公司仿制汉卡的技术就被人盗用了。虽然他们的汉卡一开始就采用了雷军设计的Bitlok0.99加密，但是汉卡上市不久还是被破解了。破解者在他们的基础上做同样的事情，但量比他们大，一次做500块汉卡，一块卖200元。因此，三色公司并没有挣到什么钱，难以为继。

雷军说：“看起来我们的团队很强大，最多的时候有14个人，业务范畴也挺宽的，卖过电脑，做过仿制汉卡，甚至接过打字印刷的活。”但实际上三色公司度日维艰，不要说公司运营，他们连吃饭都成了问题。

一天，几个人待在一起，面面相觑，忽然一个伙伴开口说自己可以去找食堂的大师傅打麻将，赢些饭菜票回来。

结果，这位夸下海口说自己麻将打得好的同学真不是浪得虚名，很快弄回一堆饭菜票。此后，实在没钱的时候，雷军他们就派他去打麻将赢饭菜票。

梦魇般的日子终于过去了，迎来的是新的生活

创业，是一场九死一生的博弈，是天下最辛苦的工作，是与困难、失败为伍。在困难和失败面前，很多平庸之辈都低下了自己的头，只有少数不甘心失败者，才能忍受常人不能忍受的挫折，奋力拼搏，创造辉煌。

和所有稚嫩的创业公司一样，三色公司也如一叶浮萍一般在风雨中飘摇，经历了各种各样的磨难。公司有一次把借来的价值5000元的激光打印机烧了，雷军和李儒雄觉得天都要塌下来了。雷军没有自行车，李儒雄便把自己的新车借给雷军骑，不料又弄丢了，雷军就只好骑着好几年前买的破古董，走街串巷地找市场。

最让雷军觉得烦心的，是四位股东的“争权夺利”。雷军当年只有20出头，原本不想掺和这些不利于团结的事情，但其他几位股东隔三差五就把雷军从武汉大学的教室里叫出来开会，一开就是一个通宵，花很长时间讨论：谁当总经理，谁当董事长。短短几个月的时间，董事长改选了两次。

自己的劳动成果被人窃取了，市场没有建立起来，内部管理还一团糟。高涨的创业热情被现实一点点地磨掉了，雷军也开始反思：作为一个大四的学生，自己是否具备了创业所需要的能力与阅历？

琢磨了好几个晚上，雷军提出了散伙。雷军后来认真分析第一次创

业失败的原因，认为三色公司散伙的原因主要有下面几条："我们这些书生创业，自以为了不起，加上电子一条街的老板稍微一夸，我们就不知道自己是谁了。结果空有技术却不懂经营，处处碰壁；另外公司一直没有找到好的发展方向，虽然仿制汉卡一开始取得了成功，但是硬件方面毕竟不是我们的强项；我们几个人关系很好，但是公司一直没有管理，想到哪就做到哪，一切充满了盲目；还有一个最重要也是一直困扰我们的问题，就是公司一直缺乏资金，用10万赚10万和用100万赚10万，结果是一样的，但是付出的艰辛绝对不一样。我觉得没有必要在低水平上做重复的事情，从小做起很容易把很多宝贵的时间花在一些不必要的事情上。"

清点公司资产时，雷军和王全国分到了一台286电脑和打印机，李儒雄分到了一台386电脑。

公司停办的第二天是个阳光明媚的日子，走在校园的小路上，金色的阳光从林荫道的树丛中洒下来，空气中似乎跳跃着一些灵动的旋律，唤起了雷军刚刚沉睡不久的激情。"生活是如此美好，真轻松啊！梦魇般的日子终于过去了，迎来的是新的生活。"

三色公司的失败显然改变了雷军的创业理念。"创业就像跳悬崖，只有5%的人会活下来。"雷军意识到，当不具备社会资源，没有资金，不知道运营一个企业需要做哪些工作，只靠满腔热血和冲动去创业，结果只会被撞得头破血流。也正因为如此，雷军后来做天使投资人时只投有经验的创业者，并且他表示对大学生创业模式不提倡不鼓励："有一个创业者说我只投35岁以上的创业者，这是天大的误解。我主要投有经验的创业者，过去投的创业者大多30多岁，但绝对不意味着我不投20多岁的创业者。但我基本不考虑在读大学生创业，我还是希望大家好好读书，打好基础，创业成功不分早晚。"

"我们跟美国的国情真的差别很大，我们大学的教育包括高中的教育其实素质和能力教育相对偏弱，这样出来创业的话，成功率是非常

之低的，而且可能我们鼓励学生创业还耽误了他应该有的学业，有点得不偿失。过去10年，很多大学都鼓励大学生创业。从结果来看，应该几乎是全军覆没，所以我今天的观点和10年前的观点一样，尤其作为大学时候创过业的人的建议是，对大学生创业不要鼓励，也不要提倡，我觉得没有什么好处。所以我认为大学生，真的还得提高自身的技能，甚至刚毕业都最好不要创业，最好是要么找个创业公司，要么找个大公司，先提高技能，有相应的商业网络，一切都准备好了再创业。现在我投资的这些创业者，平均年龄应该都在三十三四岁，他们已经非常有经验了，这样的成功率要高很多很多。如果刚大学毕业就开始创业的话，其实挺不容易的。”雷军说。

当然，对雷军来说，创办三色公司失败的经历并没有打击他后期创业的积极性，而是让他多了一些谨慎和思量，这为他后期连环创业打下了基础。“我觉得，人就是在挫折和失败中成长的。正因为这次失败，我对自己的能力有了清醒的认识，也为未来的发展做好了脚踏实地、一步一步干的心理准备。”雷军回忆说。

第二章

金山王国的第六名员工



面对求伯君的诚意邀请，雷军陷入了迷茫之中。“求伯君因为写程序，在金山成功了，而且是打工成功的。金山如果能够造就一个求伯君，就会造出第二个、第三个。目前我不想创业，创业我还缺太多的东西，创业需要很多条件的组合。此外，做技术的人才在金山是比较受尊重和重视的……”最终，雷军决定加入金山，做了“金山王国的第六名员工”。

北京——全世界年轻人的梦想家园

1991年7月，雷军离开美丽的武汉大学，跟很多“北漂”一样，来到北京这个“全世界年轻人的梦想家园”。这一年，雷军22岁，被分配到北京近郊的一家研究所。

研究所的工作是枯燥而乏味的，缓慢、悠闲的工作氛围和外面的经济发展速度一点儿都不合拍。雷军回忆说：“大学毕业时，我上班的第一个月拿到的工资不低。比起身为政府官员的父亲，钱要多出几倍，这在当时是我怎么都无法想象的事情。”但雷军的工作兴趣并不在研究所，一下班，他就跑到中关村，和那里的“大腕”们谈天说地。

中关村被誉为“中国的硅谷”，它是中国第一个国家级高新技术产业开发区，第一个国家级人才特区。今天，走在中关村熙熙攘攘的大街上，很多人都不会想到，这尖端科技与盗版软件并行的电脑城，几十年前是一片荒凉的坟场，大多是太监的坟墓。因为明清时期称太监为“中官”，所以这里被叫作“中官坟”。解放后，这里被选作中国科学院的建造地，很多人觉得“中官”二字不好，才在北师大校长陈垣先生的提议下改名为“中关村”。

在中关村，雷军认识的第一个人是周志农。1989年，当雷军看到周志农写的“自然码”时候，觉得“自然码”是软件中的极品。雷军回

忆说："我成功破解过不少软件后，成了当时圈子里面几大解密高手之一。有次一个朋友告诉我，'自然码'加密做得很牛。我和王全国就着手解密'自然码'，没过多久就搞定了。但研究完后，觉得自然码的代码写得非常好，越研究就越佩服自然码的作者周志农。后来我到北京，第一个想认识的牛人就是周志农。"

当时，周志农正在开"超想"公司，雷军给周志农干的第一个活是把汉字的小字库放到RAM（随机存储器）里面。雷军钻研了几天，很快就完成了工作。周志农感觉雷军干活比自己快，就邀请雷军加入"超想"公司，雷军认真考虑了一下，觉得"超想"公司虽然输入法做得很好，但和自己"做中国最好的软件公司"的想法仍然有很大的差距，便婉言谢绝了。

不久之后，雷军又认识了用友软件创始人、当时的副董事长苏启强。苏启强是福建人，说话带有浓重的福建口音。1988年，苏启强从国务院机关事务管理局会计司辞职下海，与王文京共同创办了用友软件公司。他是一个性格低调又不甘寂寞的人，"他经常早上11点才到办公室，晚上可能要看书、上网到三四点钟，日夜颠倒的生物钟是他的最大的特征。"他的朋友雷赤峰这样回忆说。

用友软件有加密要求，雷军就决定将自己的旧作Bitlok0.99升级到1.0版本，为用友软件提供加密支持。

白天，雷军忙着在研究所上班，虽然他不是很喜欢这份工作，但他依然尽职尽责。雷军说："如果浪费了半小时时间，我就觉得很惭愧。后来我看到很多人不珍惜时间的时候，我就觉得这样的人真没出息。时间是自己的，你到一个公司打工的时候，偷懒，老板没有看见，就觉得自己又蒙了一下。玩猫和老鼠的游戏，真是没有必要。公司所付的那么一点儿钱，就买下了你一个月的青春？学会的东西首先是自己的，其次才是公司的。没有多少人真正计算过自己一个小时值多少钱。"

到了晚上，雷军才有时间写软件。“为了节约时间，我经常用小时来安排晚上的日程表。有时如果完不成计划就干通宵。干通宵虽然累，但也有某种精神上的安慰。每每凌晨的时候，万籁俱寂，而我一个人还在电脑前干活的时候，当时有一种极大的精神鼓舞着我：我在用别人睡觉的时间干活。”雷军感觉那个时候，电脑风扇的噪音和敲键盘的声响都变成了悦耳的音乐。

雷军称自己当时面临的最大折磨不是苦累，也不是报酬太低，而是无法与人分享甘苦，“每每我遇到一个难关，不会有人帮忙解决；当花费很大的力气解决的时候，我会高兴得手舞足蹈，但没有人分享。”

“烤鸭谈判”：被求伯君“拐”进了金山

1986年10月，在深圳的一条大街上，有一个年轻人看着眼前花花绿绿的店铺和五颜六色的广告牌，陷入了一片迷茫。这个人名叫求伯君。

求伯君，1964年11月26日出生于浙江新昌县，1984年毕业于国防科技大学，随后进入河北省徐水县石油部物探局的一个仪器厂工作。

这次深圳之行对求伯君的触动很大，让他看到了一个不一样的世界。“我突然发现深圳的世界是真漂亮，什么都新鲜。在深圳，我第一次听到，‘时间就是金钱，效率就是生命’，我喜欢这种快节奏。”求伯君回忆说。

那一年，求伯君23岁，他决定奔向自己心目中的幸福彼岸，“我从深圳回来以后第一件事就是想到要离开我们单位，首先是申请个调动，其实调什么调，我都知道不可能的了，只不过是手续问题。调动不了就辞职，我在辞职申请还没被批准时就走了，最后不干了，然后我们单位把我开除了。”

辞职之后，求伯君在河北涿州逗留了几日，帮自己的朋友解决一个计算机打印的问题。这个问题在他的眼里不算什么，他很快解决了，但在这个过程中，他产生了研发一种通用的、支持多种打印机的打印驱动软件的想法，随后用了九个晚上开发完成了它。

编写完这套软件后，求伯君继续自己的行程，来到北京，准备从那

里启程赴深圳。就在动身前，有位同学建议他把那套软件展示给当时打印机市场的巨头四通公司看看。四通公司当时恰巧在代理一款国外品牌的打印机，正缺一套好用的打印驱动软件，于是以2000元、分10个月付清的方式买下了这套软件。

四通公司见人才难得，便想方设法留下了求伯君，并答应他，一有机会，就把他调去深圳。

后来，求伯君如愿以偿地来到了深圳四通公司，负责一个经营部。然而，做生意不是求伯君的强项，结果业绩平平。

就在此时，香港金山公司的老板张旋龙找到了他，说香港金山公司可提供条件让他专心致志地开发软件。求伯君很快答应了，称不需要给他高薪水，也不要高头衔，能一心一意地编程就足够了。

从1988年5月到次年9月，求伯君把自己关在张旋龙为他在深圳准备的一个房间里，夜以继日地编写软件。除了犯困时睡一会儿外，求伯君大部分时间都在编程，饿了就泡一碗方便面。

“在研发过程之中的艰苦对我来说也不算艰苦，因为我本身喜欢做这件事情，就是有点枯燥而已。”求伯君回忆。

这种没日没夜的工作方式彻底搞垮了求伯君的身体。在不到一年半的时间里，求伯君生了三次病：肝炎、肝炎复发、肝炎又复发，每次都要住院一两个月。在软件开发关键时刻，他把电脑搬到病房里接着写。

终于，十几万行代码写就的WPS瓜熟蒂落了，在键盘上敲下最后一行代码时，他没有一种如释重负的轻松感，“任何一个产品，做成功以后，不会有什么感想，所谓感想都是后来总结出来的”。

WPS没有做广告，仅仅凭借着口碑，就火遍了大江南北。一年后，WPS几乎垄断了国内的桌面轻印刷领域，求伯君也迅速名扬天下。

1990年，雷军第一次见到WPS的时候，就被它强大的功能和华丽的外表所折服，他不相信这个产品是国内的人开发出来的，雷军他们

还把WPS评为了1990年度国产最佳软件。

雷军回忆说："1990年初，我在一个朋友那用了WPS汉卡，当时就被震住了。界面易用美观，更强的是打印结果可以先模拟显示出来。署名是香港金山公司求伯君，觉得这个'香港'软件写得真好。由于当时的电脑存储和运算能力不足，WPS软件需要一块价值不菲的汉卡支持。我特别想买一套来用用，但买一套需要2000多元，这在当时是一个天文数字。没有办法，我决定把WPS解密，并移植到普通电脑上直接使用。"

"这可不是件容易的事情，我几乎有两周没怎么睡觉，终于完成了。在使用过程中，我又在原来的基础上做了一些增强和完善，不少朋友觉得很好用。于是，我解密的WPS版本成了国内最流行的WPS版本了。因为这个渊源，我后来认识了求伯君。"

1991年11月4日，雷军说"我永远记得这一天"。就在这一天，在一个计算机展览会上，雷军见到了他仰慕已久的"WPS之父"求伯君。那天，求伯君身着一件黑色呢子大衣，风度翩翩，颇有成功人士的风范。"我看到的是一个很英俊的小伙子，全身名牌。我当时真是有些被震撼了，觉得那就是成功的象征。"雷军说，他将一张只印了自己的名字和寻呼机号码的名片递给了求伯君，而当时求伯君递给雷军的名片上赫然印着"香港金山副总裁"的名头。

很显然，求伯君也早就知道雷军的大名了，没过几天，求伯君就在北京大学南门的长征饭店宴请了雷军，吃的是烤鸭。席间，求伯君表达了希望雷军加盟金山的想法："你不用急着答复我，回去想一想，明天中午到燕山酒店来找我。"

那天晚上，雷军一夜没睡。

面对求伯君的诚意邀请，雷军陷入了迷茫之中。"求伯君因为写程序，在金山成功了，而且是打工成功的。金山如果能够造就一个求伯君，就会造出第二个、第三个。目前我不想创业，创业我还缺太多的

东西，创业需要很多条件的组合。此外，做技术的人才在金山是比较受尊重和重视的……”最终，雷军决定加入金山，做了“金山王国的第六名员工”。

在雷军看来，与求伯君的相识是“人生道路上的一个转折点，后来我们一路携手，合作到今天”。

求伯君的今天就是我们的明天

1992年1月，雷军正式加盟金山，跟随求伯君去了珠海。为了搜罗到业内最顶尖的人才，雷军亲自招聘，并编写了一条极具诱惑力的广告："求伯君的今天就是我们的明天。"作为一名传奇的创业者，求伯君的成功是很多程序员所渴望的，没过多久，这条充满诱惑力的广告就吸引了很多业内数一数二的高手加盟。

当年夏天，雷军从北京打电话给李儒雄："我们香港金山公司要在北京成立开发部，过几天，我陪求伯君到武汉，你到机场接我。"

再一次见到雷军，李儒雄觉得"这小子不一样了，穿了一身西装，神气了"。当晚，他们入住武汉当时最好的长江大酒店。

求伯君和雷军此次来武汉，意在招兵买马。雷军向李儒雄抛出了橄榄枝："金山的工资比武汉高出好几倍，一个月1200元，而且还有金山的股份。"在当时，李儒雄的工资只有300多元，作为家中长子、需要抚养两弟一妹的李儒雄有些动心了。

随后，李儒雄辞去了东湖开发区推广电脑办公软件的工作，加盟金山。

又一个偶然的机会，雷军遇到了来珠海出差的王全国。老友重聚，分外欣喜。当天晚上，两人就这个人生的岔路口该何去何从进行了彻夜长谈。雷军诚心诚意地邀请王全国也来金山："首先，金山重视人

才，而且金山有程序员成功的传统，当年求伯君可以，现在我们也可以；其次，金山发展了这么多年，资金雄厚，可以让我们做自己想做的事情，不用像当年一样为了钱发愁；第三，金山很有名气，是一个不错的平台，背靠大树好乘凉，如果我们在金山做出成绩，很容易得到业界认可。”

王全国不是李儒雄，他当时在大学当教师，工资福利待遇都很稳定。听完雷军的话，他有些犹豫，毕竟当年创业失败的经历让他心有余悸。但最终，王全国还是被雷军说服了，他辞掉了待遇优厚的工作，也来了金山。

珠海连续好几年被评为“中国十大宜居城市”之一，有“浪漫之城”的称号，一推开窗子，外面就是辽阔无边的大海。但是，雷军已经习惯了在压力下生活，习惯了快节奏。“珠海的节奏突然一放慢，我就感到找不到北。在北京，我可以把别人的成功、各种消息变成自己的动力，如果完全没有压力的话，我便什么活也干不出来。”

雷军开始想逃离这里了。

三年埋头写“盘古组件”

1992年8月15日，由雷军牵头的金山北京开发部成立，主要负责WPS汉卡的技术支持，并筹划做金山未来三年到五年的产品。这个开发部设在四通总经理李文俊的一所私宅里，租金是每月几千元。

在管理金山北京开发部期间，让雷军感觉最得意的事情是他招来的程序高手三年之内没有一个离开。“在金山这个环境里，组织一支队伍，患难与共工作三年，虽然后来很多人都离开了，但他们有的人在提到金山或金山产品的时候，还在使用‘我们金山’。多年以后，还有这么强的归属感，把我激动得都不知道说什么好。”

当时的雷军意识到，DOS系统操作下的WPS已经不再适应潮流的要求，研发适应Windows操作系统的文字处理软件迫在眉睫。对这款软件，雷军充满信心，认为这款基于Windows系统下的汉字处理软件将成为金山历史上的里程碑产品。于是，他主动放弃了早已被大众熟悉和接受的WPS 这个名称，豪情万丈地将它称为“盘古”。之所以用这个名字，是希望它能够为金山在软件市场上开辟一片新的天地。

“盘古组件”——一个包括WPS、电子表格和字典的办公套件。整个组件由六个软件组成，包括金山皓月、文字处理、双城电子表、金山英汉双向词典、名片管理、事务管理。

“盘古”计划太宏大了，雷军后来承认当时的他们有些过于自负：

“产品设计得极其庞大，事后想一想这么多人集中做WPS for Windows会是一个多好的结果，或者先做个中文平台和中文之星也有一争。”

为了尽快推出软件以抢占市场，雷军率领他的团队没日没夜地编写程序，他们放弃了周末、节假日，每天24小时投入工作。最让雷军佩服的程序员是中文之星的核心程序员陈波。“他写程序全是在上班时间，他每天按时上班按时下班，从不加班，但上班时间他时间利用率很高，连水都不喝，女朋友的电话都是中午去接。像这样的人就是为写程序而生的，就像李昌镐是为下棋而生的一样。”

“喜欢写程序，做程序员就是上天堂；不喜欢写程序，做程序员就是下地狱。”雷军说，“程序员需要整天趴在电脑前，经常没日没夜的，非常辛苦，而且工作来不得半点虚假，少写一个标点符号都不行。喜欢的人，日子过得非常开心，每写一行代码，都会有新的成就，尤其当自己的作品被广泛应用的时候，那种自豪感油然而生。不喜欢的人，坐在电脑前极端无聊，被进度压得喘不过气来，天天为找Bug（错误）、改Bug而生气。”

雷军承认自己写程序不如陈波。“我有杂念，而真正第一流的程序员是没有杂念的。我曾经72小时不睡觉连续写程序，但这有什么了不起呢？别人也可以三天三夜在麻将桌上不下来，难的是早上8点钟开始打牌，打到12点，下午1点再开始打，打到下午5点，这样一直坚持一年。”

在众志成城写“盘古”的这段时间里，金山北京开发部没有出过一项新产品，负责市场的李儒雄坐不住了。他主动去北大谈书号，出版了雷军早前写下的《深入DOS编程》，以及《WPS轻松学习》，后者销量多达10万册。后来李儒雄甚至卖起了“黄玫瑰小组”时代的加密软件。

那年，我失去了理想

1995年4月，在经历了长达三年的研发和改进之后，“盘古组件”终于亮相了。与此同时，雷军动员了北京开发部的所有员工参与到了“盘古组件”的广告策划和销售宣传中去。雷军准备了一篇新闻稿，请了20多家媒体参加产品发布会，然后开始在报刊上刊登系列广告。雷军回忆道：“我们以前都是搞技术的，从来没做过市场，‘盘古’所有推广工作只是请方正帮助办了一个新闻发布会，然后打了一气千篇一律的广告，我们以为这样就算将市场工作做好了。”

雷军还抽空写了一篇《WPS新篇章——盘古办公系统》的文章，其中写道：“早在1993年初，海内外用户对WPS的Windows版即已翘首以待，渴望能在Windows环境下实现WPS操作。前不久首次在‘94香港电脑软件展’展示的‘盘古办公系统’，提供了一套基于Windows平台的完整的办公自动化环境，它是在WPS发明人、方正集团副总工程师求伯君先生的主持下，由方正集团珠海金山电脑有限公司的几十名工程师，经过两年的努力，研制开发的最新产品，是珠海金山电脑有限公司继推出方正超级汉卡等系列软件之后的又一鼎力之作；也是方正集团在计算机软硬件方面继推出大型电子出版系统和方正超级汉卡及全面代理DEC系列产品之后的又一次大的举动。”

丝毫没有市场经验的雷军认为，广告打出去了，买家自然就上门

了。然而，在广告刊登了半个月后，人们打来电话问的不是“盘古组件”的价格，而是“盘古组件”是个什么东西。

根据WPS当时的市场占有率，求伯君在“盘古组件”上市前很保守地估计其销售量在5000套左右。但现实却给了他重重的一击。六个月之后，“盘古组件”只售出了2000套。用“盘古组件”击败微软Word的计划落空了，金山WPS也受到微软Word的冲击，丢失了绝大部分的市场份额。

雷军把“盘古”计划的失败称为“金山遇到了灭顶之灾”。为了开发“盘古组件”，金山前前后后共投入了2000多万，这几乎是金山的全部家底，而“盘古”却没有给金山带来一分钱的盈利。

回首往事，雷军沉痛地说：“这种结果让本来劲往一处使，感觉势不可当的队伍突然之间完全丧失了战斗力。辛辛苦苦干这么久，都没有成功，这些程序高手回想起那段经历一定觉得很痛苦，我自己也很痛苦。不是每一份耕耘都有收获，当你以为必成的事情结果没有成功，你以为这么多年的辛辛苦苦一定有收获的时候，结果没有收获，那种滋味不是好受的。”

“1993、1994年，我们刚刚开始规划自己美好的未来，但是还没来得及实现这些‘宏图伟略’，希望就破灭了。1995年的经营额几乎还没有1994年的三分之一！我们在珠海刚买了一栋楼，最旺盛时里面有200多人在工作，可是到1995年最困难时却只有20多人！你可以想象一下，面对着空荡荡的办公区，我们会有什么样的心情……当时有很多人离开了，我一点儿都不怪他们，要怪只能怪我自己，毕竟在‘盘古’的开发上，我的责任比谁都大，是我对不住他们。”雷军说，“那年，我失去了理想，而没有理想对于一个年轻人来说，是最郁闷的事情。”雷军最郁闷时，每天下午跑步五公里，对着天空大喊：“我是最棒的！”

当时，金山已经走到了弹尽粮绝的地步，公司账上只剩下几十万

元，眼看就要关门了。就连剩下这20多个人的工资，金山也有些捉襟见肘。为此，求伯君将1993年张旋龙奖励他的别墅作价200万元卖掉了。

求伯君在接受媒体采访时，曾把“盘古组件”失利的原因归纳为四点：“一、盘古力量分散，没有发挥WPS当时在文字处理领域的领先优势；二、没有沿用WPS这个很有号召力的名称；三、盘古自身不够完善，没有做到‘所见即所得’，完全是DOS版的照搬；四、刚刚独立的珠海金山公司没有销售经验。”

“盘古”不但没能开天辟地，反而悲壮地倒下了，这让雷军极其沮丧。“基本上每天早晨醒来，我都会发现自己是在沙发上睡了一宿，因为在床上实在睡不着！”雷军痛苦地回忆道。

西点BBS：《我的程序人生路》

1995年底到1996年初，雷军度过了他一生中最黯淡无光的几个月。为了给金山上上下下一个交代，雷军向求伯君提出辞职，但求伯君建议他休息半年再说。其实，如果真让雷军离开，求伯君也是不舍得的。

雷军在这段时间里喜欢泡西点BBS（论坛），从早晨7点起床打开电脑，到下半夜2点。他说："那时候，BBS对我来说，就是一堆活生生的人，就是一个经常去的茶馆，总想去看看他们又在侃什么，然后，总忍不住发表一下自己的意见。"

BBS的诞生可以追溯到1978年的2月16日，当时美国芝加哥的克瑞森和苏斯借助于当时Hayes调制解调器将两台苹果Ⅱ通过电话线连接在一起，实现了世界上的第一个BBS。"刚开始无论是求伯君还是我都沉迷在BBS上。我记得一次我有一个月的休假，每天都在BBS上，因为在上面可以认识来自四面八方的人，大家彼此可以自由交流各自的想法。"雷军回忆说。

1996年6月，雷军在西点BBS上发表了《我的程序人生路》：

我并非天生喜欢写程序，上高中时也没有想过程序员的生活。我学电脑非常偶然，小时好友上大学时选择了计算机系，为了和这

个朋友有更多的共同语言，我也选择了计算机系，开始步入程序人生的道路。

当我学会一些后，发现自己特别喜欢写程序。我是1987年上的武汉大学计算机系，大一下学期才有专业课。当我有资格上机的时候，发现电脑世界太美妙，就一头扎进去。当时用的是 Motorola 68000 （相当于Intel 8088），540K的内存，运行的UNIX 操作系统，八个人一起用。大二学PC，又过了一学期，开始出现在老师的实验室，帮忙干活，当时就写了现在很多人用的RI（RAMinit，清内存的小工具，看来我还是最早一批写共享软件的人）。又过了一个学期，开始和校外的公司接触。大二暑假，也就是1989年8月，和一个朋友组建了黄玫瑰软件小组，写了我第一个商品软件Bitlok0.99。后来自己创业办过公司，也写过一些其他的软件。

大学毕业后，分到研究所，不太适应那里的气氛，就在1992年初加入金山软件，开始了职业程序员的生涯。后来成了金山软件研发部门的主管，但我一直都是一线的程序员。

……

不少人认为程序员最多干到35岁就可以收山换环境了，脑子也差不多该歇歇了，体力也不支了。并认为写程序是年轻人的事情，到了一定岁数，估计没什么人再当程序员了。

当我刚有一点儿本事的时候，我也和大家一样觉得编程辛苦，也想30岁后干别的。当我年长一点儿后就发现了自己的无知。一个人大学毕业就二十一二岁，有点水平的时候可能25，接着就是过日子诸多事情。一切搞定的时候，也许就是35岁。如果这样的话，我们就不用选择程序人生的道路。电脑进入中国时间并不短，但真正大规模开始用，还是从1985年开始的，因此国内真正写电脑程序的人最长也就写了十几年（不知道是否还有这样的人）。由于电脑应用在国内时间比较短，国内开发的主力是以35岁以下的年轻人为

主。但这不表示程序员如同红粉佳人般的容易衰老。美国主力工程师以三四十岁的人为主。

开始的时候，我们觉得我们没有什么不能做的（现在还能听到这样的豪言壮语），而且更要命的是好像我们特别聪明，特别适合开发软件，比老外强得多。当我们真正接触那些杰出的开发人员的时候，发现他们太厉害了，都有10多年的开发经验。虽然也有很多年轻人做了很多好东西，但绝大多数的产品出自这些有丰富开发经验的程序员的手。刚毕业的时候，编程不仅仅是爱好，而且也成了一辈子的工作。整天不知道写些什么东西，觉得特别没劲，找不到感觉，特别灰心。后来，才明白，只有全身心地投入，程序才会有感觉。

写程序的活特别费脑子，也特别累，但我喜欢，可以肯定我会干上一辈子，虽然我没有打算一生只干这一件事。用一生来编程序是一件既容易又困难的事。如果碌碌无为，为交差写点程序，这样的日子太好混了。但如果想全身心地写程序，写10年就不是一件容易的事。现在我不少朋友都洗手了，有时我也想“用什么电脑呀，Windows外的世界不是也很大吗？”面对电脑的时候，立刻顿悟：写程序还是自己最擅长的事，也是最喜欢的事。

有的人学习编程技术，是把高级程序员作为追求的目标，甚至是终生的奋斗目标。后来参与了真正的商品化软件开发后，反而困惑了，茫然了。

一个人只要有韧性和灵性，有机会接触并学习电脑的编程技术，就会成为一个不错的程序员。刚开始写程序，这时候学得多的人写得好，到了后来，大家都上了一个层次，谁写得好只取决于这个人是否细心、有韧性、有灵性。掌握多一点儿或少一点儿，很快就能补上。成为一个高级程序员并不是件困难的事。

当我上学的时候，高级程序员也曾是我的目标，我希望我的技



术能得到别人的承认。后来发现无论多么高级的程序员都没用，关键是你是否能够有想法并出产品，你的劳动是否能被社会承认，能为社会创造财富。成为高级程序员绝对不是追求的目标。

有人认为编程是一种熟练工种，也有人把编程说成是艺术创作。这两种意见争论比较激烈。

我们换个工种来看，石匠应该是熟练工种，属于工人，更和艺术似乎沾不上边。但正是这些石匠，给我们留下多少文物古迹，如乐山大佛、莫高窟等等。应该说这些石匠给我们留下了无穷的文化财产。现代软件工业已具相当规模，很多软件的完成需要的是大兵团作战。一名普通程序员接受编写某一模块的任务后，往往只是写代码，发挥的余地很小。在大项目中，很多程序员只能了解到和自己所编模块相关的很局部的细节，另外还受到开发环境的限制，真的很难体会到自己在从事"艺术"创造，更多的时候是感到自己在从事重体力劳动。有的时候还担心自己苦苦参与的这个项目究竟有没有意义，是不是在同类产品中有竞争力，会不会开发出来以后就因为硬件的发展，操作系统的换代而过时……

我认为编程的工作和石匠比较相似，有技术活，更多的是体力活。不管怎么说，写出一个好软件不是一件容易的事。

这两种想法都有片面性，编程应该说两种属性都有。编程不仅仅是技术，也还是艺术。编程是技术活，才有可能大规模进行，才会有软件工程和软件工厂。也正是编程是艺术，才会有如此多的好产品，让大家如痴如醉。

第三章
“老霸主”与“新霸主”的较量



在微软和盗版的两面夹击之下，金山公司越来越摇摇欲坠。一个看似双方互利的“格式共享”协议，却等于把金山送上了断头台。雷军也不得不大呼“我们上了微软的当”。金山的一位工作人员说得更为透彻：“正是这个看似简单的希望和要求，让微软几乎不费吹灰之力就抢占了中国市场，令WPS几乎一夜之间销声匿迹，还差点把金山置于倒闭的困境。”

我们上了微软的当

1996年，对于整个中国互联网行业来说，是极为不平凡的一年。这一年，远在国外的张朝阳回国创业，搜狐应运而生，宁波电信员工丁磊亲自砸碎了他的铁饭碗，在大学教书的马云也义无反顾地离开了三尺讲台……

然而，雷军却依然没有从失败的阴影中走出来，六个月的时间，雷军一刻也没有停止过思考。他想过去IBM、微软，甚至还想，实在不行去开个酒吧算了。终于在1996年10月，雷军得出了结论：

第一，在未来10年里，中国软件业会获得25倍的增长速度，在任何时候都不能丧失对中国软件业的信心，要坚守在软件业里。

第二，风险资金将会像洪水一样向我们涌来。金山立志要第一个拿到涌向中国软件业的风险资金。金山要做好准备，不能只是把“金山”上的荒草烧掉，然后种上几棵树。金山是中国的知名品牌，要看到自身的优势，重新擦亮金山品牌，确立以品牌为核心的新的运作模式。

第三，重新确定新的目标，要让中国的每一台电脑都运行金山软件。产品是根本，一定要让中国所有的电脑都用金山的软件，这是金山的目标。

第四，消费类软件未来的价格定位，48元合理价，符合市场规律，

有生存空间和发展可能。当时一般的软件都是几百甚至上千。

这四大结论后来成为支撑雷军和他的团队继续前行的动力。而就在此时，求伯君找他谈话：“你也想够了，回来吧，咱们再一起干吧！”这样，雷军在1996年11月，带着新的想法回到金山。

《IT时代周刊》在《雷军和他的金山王国》一文中这样记录了雷军最终没有放弃金山的原因：“他回忆说，有两个原因让他留下来：第一个是兴趣，第二个就是他要以产业报国的梦想。雷军那代人是被《硅谷之火》这样的书所激励的一代，他最喜欢的名言是‘我有一个梦想’，在金山创业过程中，雷军及其追随者的梦想就是把金山办成世界一流的企业。雷军觉得，为这样的目标付出10年、20年甚至一辈子都值得。在公司濒临死亡之际，正是这一梦想及其带来的坚定信念挽救了金山。”

也就在同年，微软携带着Word4.0杀入中国市场。这个在国际互联网上呼风唤雨的“大佬”，一到内地便主动找到金山，提出为方便用户使用，希望金山能够将WPS的格式与微软的Word共享，这样双方都能打开对方的软件。

面对微软的这一请求，包括雷军在内的诸多金山高层都持赞成的态度。雷军甚至认为这是一次难得的向微软学习的机会。很快，双方就签署了一份协议，双方都通过自己软件的中间层RTF格式来互相读取对方的文件。

协议签署后没多久，微软就在北京故宫发布了Windows97。直到此时，雷军等人才看出了微软准备全面占领中国市场的企图。然而为时已晚，Windows97一经发售，立即在全球取得了巨大的成功。

与此同时，盗版Windows97几乎在一夜之间就占领了家用电脑的市场。而微软对盗版则是睁一只眼闭一只眼，正是由于盗版的出现，Windows97很快就在中国打开了知名度。

在那个年代，只要你行走在中关村的大街上，总能看到拿着一打

或是背着一包再或是地上摆一箱子光盘的小贩，叫卖声也是此起彼伏。在那时，中关村是公认的买盗版的唯一“可靠”市场。它的可靠体现在几个方面：一是低价，二是保换，三是固定，四是品种齐全。Windows系统、WPS，几乎所有的软件都在盗版的范围之内。损失最大的是那些中小企业，尽管它们认为自己的正版软件已经降到最低价钱，盗版还是夺去了它们大部分市场。

在微软和盗版的两面夹击之下，金山公司越来越摇摇欲坠。一个看似双方互利的“格式共享”协议，却等于把金山送上了断头台。雷军也不得不大呼“我们上了微软的当”。金山的一位工作人员说得更为透彻：“正是这个看似简单的希望和要求，让微软几乎不费吹灰之力就抢占了中国市场，令WPS几乎一夜之间销声匿迹，还差点把金山置于倒闭的困境。”

这些“小东西”让我们找到了生存的感觉

为了迅速从濒临破产的泥潭中走出来，雷军决定转变战略，脚踏实地地做一些别人看不起的“小软件”。

1996年4月，“金山影霸”成功上市，一举把金山公司从死亡的边缘拉了回来。“金山影霸”是一套集音、视频播放于一体的媒体播放软件。它支持现行市面上流行的各种音、视频格式；能轻易读取各种烂碟；提供“金山影霸”的音频播放器，具有强大的音频文件编辑功能；提供转换器，可以实现MPEG4转换AVI，CD转换为WAV、MP3以及WAV与MP3间的转换。

“金山影霸”在4月刚刚上市的时候，一天内就卖出了150套。这个数字让金山所有的人都始料未及。

“金山影霸”的成功让虽然没有为金山公司带来暴利收入，但是却让金山公司重新恢复了“盘古惨败”之后的自信。“‘金山影霸’成功以后，金山就很难垮掉了。”雷军说。

在那段时间里，为了了解客户需求，雷军经常亲自去“站店面”。他忘记了自己的身份，只把自己当作一个普通的售货员。“为了了解用户，我站了90天店面，每天面对不同的客户，说不同的话。刚开始卖东西的时候，说得唾沫横飞都卖不出去。我们还举行劳动竞赛，看谁卖得最快，卖得最多。我记得我们公司1997年的促销员就是我培训

的，我说做促销员有很多很多技巧，第一个技巧，给你们露一手，我很早就有的一个秘诀。首先你不能盯着一个客户讲，你要盯着一群客户讲，要说服这里面最容易说服的那个人，只要这个人买了，剩下的几个人都容易搞定。”雷军回忆说。

在“站店面”的过程中，雷军发现经常有人找电脑入门类的软件。作为一个职业编程人员，他敏锐地意识到这是一块巨大的市场。

回到办公室后，雷军思索再三，决定在最短的时间内开发出一款电脑入门级的软件。一个月后，“电脑入门”诞生了。产品一推出，很轻松地卖了1万套，为金山取得了不错的业绩。

1996年底，金山公司还推出了一系列小产品，其中就包括“中关村启示录”、“剑侠情缘”、“中国民航”、“抗日——地雷战”、“单词通”等。

尽管这些工具软件都获得了成功，但很多不明就里的人却指责金山做“小东西”，有些“不务正业”。雷军说：“我能理解用户对我们的苛责，在很多用户看来WPS承载了民族软件的希望，我们是会持之以恒地做下去。但金山作为一家企业也必须考虑生存，是‘金山影霸’这些看似‘小东西’的产品让我们找到了生存的感觉。然而，我们的目的不仅限于生存，而是要从小的游击战中积累战斗经验。”

求伯君也解释道：“WPS迟迟不能面市，金山要维持公司的形象必须要有产品推出才行，所以，这些‘短、平、快’的产品即使不赚钱也要做。”

“秋夜豪情”与“红色正版风暴”

1995年冬天，雷军受到时任连邦董事长的苏启强的邀请，来到他家做客。酒过三巡之后，苏启强感慨道：“‘译林’软件卖得不错，你不如花60万把‘译林’买下来。”雷军听后心里“咯噔”一下，同时不服输的劲头又上来了：“花30万就能做得比‘译林’好。”

1997年，雷军决定旧事重提，做一款翻译软件。当年5月，会说话的厚词典——“金山词霸I”问世。在短短几个月的时间里，这款定价48元的软件就售出了5万套。

五个月后，会说话的三向词典——“金山词霸II”问世。在“金山词霸II”的产品上市方案上，金山公司的家用产品经理王峰大胆采用了消费类产品的上市宣传方式，起用歌星白雪作为形象代言人。

1998年10月，多快好省数字化《辞海》——“金山词霸III”系列产品问世。“金山词霸III”分为标准版、科技版和企业版，价格分别为78元、158元和238元。

同天，金山公司在北京友谊宾馆内的喷泉广场上举行了“秋夜豪情——‘金山词霸Ⅲ’首发庆典”活动，两个小时的庆典活动内容十分丰富，高潮迭起，其中不仅包括运用大屏幕做产品的多媒体特点演示，“金山词霸”的形象代言人白雪出席了活动并带来了她的新歌《红颜为谁》，北京著名摇滚组合“零点乐队”亲临现场进行了激情

演唱。在“零点乐队”强劲节奏的摇滚乐中，“零点乐队”的主唱在唱成名曲《爱不爱我》时对台下的观众喊道：“爱不爱词霸？”台下观众挥动着手中的“金山词霸III”应答：“爱！”时任金山总裁的求伯君也即兴登场为大家演唱了一首《我的中国心》。

当天，1000多套“金山词霸III”被赶来的人们购买一空，10台问天电脑和15台LJ2110P激光打印机作为奖品也被参与活动的人们悉数抽走。

据1998年的统计数字表明，“金山词霸”的市场占有率为53%。通过零售、OEM（定牌生产）、企业客户授权等各种方式，“金山词霸”在词典软件市场遥遥领先。“金山词霸”的成功不仅为金山公司解了燃眉之急，同时也为金山的下一步发展起到了指导作用。

1999年10月21日，金山公司正式宣布：为加强正版软件的推广力度，在主流通用工具软件“金山词霸2000”和“金山快译2000”上市之际，金山公司将把这两款产品的促销价从168元一次性下调到28元。这个消息一经公布，马上在软件行业里掀起了轩然大波。

事实上，这正是雷军的聪明之处。在当前盗版横行的大环境下，用户唯一关心的，就是价格。如果软件的价格高得离谱，用户就会纷纷去购买盗版。

1999年10月23日，“金山词霸2000”和“金山快译2000”正式发布。在北京图书大厦的销售现场，购买者排起了长长的队伍，在六个小时之内就售出了3000套，平均每分钟售出七套。当天，整个北京地区的销售量达到了27000套。其中北京连邦的12个主力店面共销售5000套；当代商城销售1500套……在全国许多城市首次出现了顾客排起长龙购买正版软件的壮观场面。这一现象被互联网界称为“红色正版风暴”。

11月1日下午，金山公司在北京友谊宾馆面向媒体和经销商召开紧急的情况通报会，宣布“红色正版风暴”首批产品已全面断货。

由于事先绝对没有料想到市场形势如此之乐观，雷军担心全国市场零库存的现象至少会持续三天。“这场风暴来得实在是太猛烈了，以至于我们自己也未能有很好的思想准备。现在看来，我们之前对市场形势的估计似乎还显得过于保守。”雷军说，“正版软件市场到底有多大？是到了我们整个软件产业都应该静下心来认真反思的时候了！”

雷军在会上向没能及时拿到产品的代理商和客户表示了歉意，并向所有未能在第一时间内购买到产品的用户呼吁，请大家再进行三天的理智等待。

“红色正版风暴”掀起的销售热潮大大超出了金山公司自己的预计，为预计销售数量的四倍以上。此举不但极大地打击了盗版软件市场，更大大地振奋了中国民族软件业。

1999年12月21日，在中国软件史上应该是永远铭记的日子。在北京新世纪饭店宏大的世纪厅，金山公司召开了盛大的新闻发布会，庆祝“红色正版风暴”第100万套产品正式下线，金山董事长求伯君亲手将“金山词霸2000”和“金山快译2000”交于国家图书馆永久珍藏。

“秋夜豪情”与“红色正版风暴”也成了金山营销史上的经典战例，雷军这样诠释它们的战略地位：“‘秋夜豪情’是国内软件产品市场推广第一次和娱乐界结合，使得金山市场推广思路得到很大的拓宽，同时也是金山营销团队一次大的历练；‘红色正版风暴’是对消费类软件价格定位的一次探索，有力地提高了国内消费类软件的‘正版率’，为我们拓展了生存空间。通过这两步棋，金山确立了自己在词典类软件领域的地位，也确立了自己在消费类软件的地位，更为重要的是，从另一个侧面证实了我们的市场圈地战略的正确性，并通过这些战役为金山锤炼了一支坚强的营销劲旅。”

2007年10月12日，雷军在接受《中国企业家》的采访时说：“我们做个大胆的假设，在1996年我们被盗版和微软挤垮以后，如果我们

坚持只做WPS，今天的金山会是什么样子？也许能活下来，应该是一个非常小的公司。做不做“金山词霸”？当时WPS被击败，公司只有几十万元，要不要赚钱？不赚钱发不了工资。就这么一个现状，做不做？公司遇到困难了，我愿意只拿3000元，大家能跟我一起把工资减掉三分之二吗？没人愿意。早期求总对我们不薄，大家报酬、福利都很好，突然有一天遇到困难了，要减薪，你说能承受吗？承受不了。所以1996年我们必须得多元化，WPS我们坚持走下去，同时开始游击战，以战养战。”

“金山·李阳英语疯狂夜”

有人说，雷军是中国手机界的史蒂夫·乔布斯，那么李阳无疑就是中国教育产业里的比尔·盖茨。因为，“李阳疯狂英语”跟苹果和微软一样，都响彻了全世界。

李阳祖籍山西，1969年出生于江苏省常州市武进区奔牛镇。小时候，李阳只是一个普通的孩子，他害羞、内向、不敢见陌生人、不敢接触电话、不敢去看电影，甚至做理疗时仪器漏电灼伤了脸也不敢出声。上中学时，李阳的学习成绩很不理想，1985至1986年间，李阳因对学习失去兴趣曾几欲退学。1986年，李阳自新疆实验中学勉强考入兰州大学工程力学系。

大学第二个学期即将结束的时候，李阳已是13门功课不及格，他觉得很丢脸，他告诉自己必须从灰色人生突围出来。

很偶然的一次，李阳发现，在大声朗读英文时精神会变得特别集中，于是他就跑到校园的树林里、山头上、湖水边、烈士亭大喊英文。几周之后，他去英语角，别人很奇怪地问他：“李阳，你的英语怎么一下子说得好了许多？”一语点醒梦中人，李阳想，这样大喊英语也许是学英语的一种好方法。

于是，中国教育界的一场革命——“李阳疯狂英语”诞生了。刚开始的时候，很多路人都把李阳当疯子、神经病。后来，逐渐不断地

有人从围观、犹豫、激动到放下面子加入进来。李阳自豪地回忆说："在冬天的大雪中喊英语，感觉棒极了！"

1988年，在兰大读书的李阳办起了第一期"疯狂英语培训班"，一人收八元钱，有几百人报名，那个时候，2000多元，是一笔丰厚的收入了。一般人平均一个月的生活费也就是几十元，这是李阳的第一桶金。

1990年，李阳大学毕业，被分配到西安西北电子设备研究所当了一年半助理工程师，从事军事和民用卫星地面站工作。这一年中他坚持每天清晨在单位九楼顶大喊英、法、德、日语，进一步实践和完善了"疯狂英语突破法"。

1992年，李阳因出色的英语水平被调入广州筹办中国第一家省级英语电台——广东人民广播电台英文台，并担任新闻播音员"TALKSHOW（脱口秀）"节目主持人，同时主持广州电视台的英语新闻节目，很快就成为广州地区最受欢迎的英语播音员。

1994年，李阳辞去在广东电台的工作，下海组建了"李阳国际英语推广工作室"。很快，"李阳疯狂英语"的牌子就在美国、日本、韩国等地风靡开来。

2001年7月13日，北京申奥成功，全国上下一片欢腾。跟李阳同一年出生的雷军决定抓住这个千载难逢的机会，为金山做点事。"7月13日北京申奥成功之后，中国人民都沉浸在欢乐之中，我们作为北京市民，作为一个北京的公司来说，能够为北京申奥成功做什么呢？首先要把我们的产品做好，因为我们有一个'金山词霸'。其次，我们想能不能做一点儿事情，使北京市民更好地参与这个活动。我们就和李阳先生一起构思了这样的一个金山英语疯狂夜大型活动。"雷军说。

8月12日，雷军首次在某书店现场参加李阳讲座，雷军说，自己本来没有想到在现场会附和李阳，结果李阳一句"如果你不是哑巴，就请跟我一起说；如果你的手臂没有残疾，就请跟我一起动"，就让

他不得不也跟着连说带动。雷军承认在李阳的讲座中“所有人都被感召”。

8月13日，李阳光临金山公司，对金山公司的企业文化和企业实力大加赞赏，当日，双方达成初步合作意向。

9月18日，金山公司在北京宣布推出“金山词霸2002”和“金山快译2002”。在发布会现场，雷军向李阳递交了聘书，正式聘请李阳为“金山词霸”系列产品的产品顾问。

10月20日晚，金山公司在北京首都体育馆成功举办了“金山词霸”五周年大型公益性庆祝活动——“金山·李阳英语疯狂夜”。“刚开始，我们非常担心大家可能不会愿意到场，不会愿意参加万人英语讲座，在北京，因为各类的活动特别多，一场活动，如果不是顶级的歌星，很难坐满。但是到今天为止，我们已经预计到明天肯定爆棚，因为无数的朋友打电话向我们要票，让我们都无法抵挡，在这样的压力下，我想明天的爆棚几乎是板上钉钉。”在活动的前一天，雷军兴奋地对记者说。

当晚，首都各界群众近两万人和李阳一起度过了这场难忘的英语之夜。为了这次活动，金山投入80多万，也如愿以偿地引起了媒体的广泛关注。

雷军说：“我们选择在这个时期发布新款英语词典翻译软件可谓是恰逢其时。承办这次大型英语学习公益活动的目的很明确，不仅是为了进一步推广我们的软件品牌，也是考虑到金山作为开发英语学习类产品的知名软件企业，更希望能为北京申奥成功的全民英语学习和普及宣传活动做点事、出点力。”雷军认为，企业发展的最完美目标就是达到社会利益和企业利益的良好结合。他说，“在中国越来越走进世界的过程中，中国人对于英语学习的需求也将越来越大，学英语、讲英语将成为新的社会热潮。金山公司的软件开发人员在数以千万用户的支持和李阳老师的帮助下，在著名英语工具软件‘金山词霸’和

‘金山快译’中进一步强化了学习功能，希望这两款软件能够在原来强大的英语词典和翻译工具软件的基础上更进一步，成为大家学习英语与世界沟通的有力助手。”

通过与李阳的合作，金山公司不仅在翻译软件市场中巩固了自己的领导地位，同时更向英语教育市场展示了自己的强大实力和品牌影响力。

WPS来了，它带来了一阵清风

“金山是不是不做WPS了？”1995年至1997年，当金山的很多产品红红火火的同时，很多人这样猜测，因为这期间外界几乎看不到WPS的任何动静。

“金山从未放弃WPS，只是连我都没想到WPS97的研发时间会这么长。”求伯君对记者说，“微软Windows升级太快。我们什么都要靠自己从头做起，这直接导致了WPS97难产。”

1997年6月，WPS的程序员沈红宇带着WPS97的α版参加北京软件展览会。在这次展览会上，沉寂了多年的WPS再次引起了轰动，人们对WPS97好评如潮。

同年10月，基于Windows平台下的WPS97横空出世。这是首款运行在Windows平台上的国产中文处理软件。在技术上，WPS97在图文混排及汉字修饰方面独具匠心，并集成了基础词典，附带反片输出、条形码生成等Word不具备的功能，模板处理上更多地考虑了国内常用的文档格式。

凭借2000万的用户基础，WPS97两个月内就售出了13000多套，名列当时办公类软件销量排行榜的榜首，最后销量3万套，当时的售价是每套480元（家庭版168元）。“WPS复出”还被评为当年中国电脑界的十件大事之一。1998年，WPS97也被列入国家计算机模拟考试的内

容之一。

一位用户这样评价WPS97：“WPS97来了，它带来了一阵清风，带来了一份惊喜。用过了WPS97，我们有理由相信，国产软件的崛起将只是时间的问题。WPS97既可安装在Windows3.x下，也可以安装在Windows95下。它对系统的要求不是很高，但其功能与Word相比却是有过之而无不及，同时WPS97也照顾到大多数老用户，从界面到键盘操作都给人一种非常亲切的感觉。”

对于WPS97的成功，雷军是这样解释的：“Word对微软来说只是蛋糕的一部分，而对金山，却几乎是这块蛋糕的全部。金山近100人扑在一个项目上和微软十几个人扑在一个项目上，谁会赢？在局域市场上谁强？这就是歼灭战的理论。你集中优势兵力的时候，说不定比他全面出击你还要强。不必去比整体。这也是为什么我们经常可以看到一些小公司在某一个点上取胜。”

“Word是西文处理系统，是西方人按照自身文化传统开发出来经过汉化的软件，在汉字处理上存在缺陷；Word在售价上相对偏高。国产软件中只有WPS还有实力与Word一争。毕竟，WPS累计销售了40万套正版软件，市场占有率一度超过90%，并带来相关行业如培训班的发展。这些因素决定了WPS还有很大的市场潜力，WPS的复出成为众望所归。”

同一时间，金山的老对手微软也出招了。几乎在WPS97上市的同时，微软中国推出了97元的Word97入门版。“这个版本的象征意义大于实际意义，因为虽然功能上与Word97标准版一样，但编辑数字受到限制，每次只能编辑打印一页纸。这个版本在世界其他国家和地区绝无仅有，显然目的只是为了阻击金山WPS东山再起。”国内软件界人士分析说。

为了打开更广泛的市场，求伯君亲自出马，在北大、清华等全国十几所高校做了巡回讲座，受到了大学生们的热烈欢迎。WPS97以及金

山的其他软件对所有师生优惠销售，在各大高校形成了少有的正版用户群。

外界还注意到一个有意思的细节，WPS97上市之后，求伯君出席重大场合时，都身穿深蓝色中山装。“中国人不能没有自己的衣服，同样中国人也该有自己的软件。”求伯君这样解释道。

不仅求伯君，雷军及市场经理同时也在高校做了多次巡回演讲，他们雄辩的口才、超凡的人格魅力吸引了更多的人关注金山的命运。雷军后来回忆说：“学生们对民族软件、对WPS的热情，出乎我们的意料。最让我们感动的是在东南大学，有学生送上了一个千人签名的横幅。”

1997年12月，比尔·盖茨第五次访问中国。他第一次走进清华大学进行演讲，称赞中国的大学校园里孕育着真正的希望。清华学生的睿智让盖茨做出了在中国设立一个世界级的研究院，将微软亚洲研究院从原计划的印度改到北京的决定。在回答观众提问时，盖茨还公开承认：WPS看来更适合中国人的习惯。

1997年年底，求伯君被《新闻周刊》评为“1997年十大真汉子”，并接受了中央电视台《东方时空·面对面》的采访，主持人为水均益。

以下为采访实录：

水均益：各位电视观众，大家好！

最近，世界软件业巨子微软公司总裁比尔·盖茨访华，这是盖茨三年来第五次访问中国，就此可见国外公司对于中国软件市场的重视程度。那么，国内软件开发商又在想些什么呢？前不久，国内著名软件开发商金山公司推出了WPS97，我们邀请到了该软件的设计师求伯君先生，来给大家介绍一些情况。

求先生，您好！

求伯君：您好！

水均益：目前，国外公司开发的中文字处理软件在国内已经应用得相当广泛，你们为什么还要开发WPS97？

求伯君：我们坚持开发WPS97主要有三方面的原因：

首先，国外的文字处理软件不能真正满足中国用户的需要，比如说国内许多用户需要把文章打印在稿纸上，国外软件就做不到。

其次，我们开发WPS已经有10年的历史，有着很好的中文字处理软件开发经验；同时，还有着良好的用户基础。这些年，我们已经拥有了几百万老用户。

最后，我们认为中文字处理软件非常重要，包含了很多文化内涵。软件就是文化，中文字处理软件最好还是由中国人自己做。

水均益：软件和文化有什么关系？

求伯君：中文排版方式、字形等都是中国几千年文化的精髓，电脑如同电视机，软件就如同电视节目，软件和文化有着极其密切的关系。

去年有件事国内反响很大，日本光荣公司开发的游戏软件“提督的决断”美化日本军国主义，损害了中华民族感情，受到该公司中国雇员的强烈抵制。由此可见，软件就是文化！

水均益：据国外公司宣称，它们开发的中文软件都是中国人开发的，甚至有的产品就是在国内制作的。那么，它们的软件是否就符合中国人的文化习惯？

求伯君：国外公司开发的字处理软件主要是面对西文软件市场的，当它们想开拓中国市场时，再在西文版的基础上修修补补推出所谓“中文版”，如同一件根据美国人身材特点缝制的西服，请中国一流的裁缝改成中山装，一定是——

水均益：难怪求先生今天要穿中山装！

求伯君：中山装也是国粹。

水均益：国内软件公司比较弱小，国外软件公司实力雄厚，同台竞技，是不是有点不自量力呢？

求伯君：就实力而言，国内软件公司和国外软件公司不是一个重量级的，我们也不想和国外公司正面抗衡，我们只是在某个局部市场上和国外公司竞争。竞争有利于用户，有利于技术的进步。

水均益：求先生，您觉得目前国内软件公司发展的最大障碍在哪里？

求伯君：主要是盗版。比如，一份正版软件有10份盗版，如果少一份盗版就会增加一份正版，市场就会成倍增长。国外公司主要市场在国外，国内盗版对于这些公司影响不大；国内公司主要靠国内市场生存，盗版给国内公司的打击无疑是致命的。所以，政府部门打击盗版的主要目的应该是扶持民族软件产业，而不应该是做给外国人看。

水均益：求先生，谢谢！

求伯君：谢谢！

从这段对话中我们可以看出，求伯君对微软这个欲置金山于死地的老对手并未恨之入骨，他将更多的责任归结在了盗版上。

从盐碱地来到了草原

1999年初，金山的办公地址迁到了中关村黄庄附近的翠宫饭店。饭店斜对面的一座名为“西格玛”的高档写字楼，正是微软中国的总部。有媒体记者对此写道：“金山希望在微软的地盘之外，建立一个足以让微软感觉到难受的标志。”

1999年3月，金山公司免费发放了5000套WPS2000测试版，征求广大用户的意见。在金山公司研发部经理董波将最终版本的WPS2000交到北京进行生产时，WPS2000已与原来的测试版大不相同了。

WPS2000在技术上已完成了三个重要功能：

1.全面兼容Office97及以下的DOC文件，支持RTF、TXT等文件。

2.支持Web。内部集成Interent功能，可直接收发E-mail；支持HTML文件的输入输出，可以以所见所得的方式调入HTML文件进行编辑，并可将一般文档存为HTML格式。

3.表格功能加入表题和表体，表体可灌入各种数据库文件，可以自动填充数据，可以自由擦线，表内数据计算有多达11种运算公式及自定义公式。

1999年4月2日，即WPS2000上市前一天，微软在北京友谊宾馆举行了Office2000先睹为快的研讨会，其中文测试版的价格为每套188元，标准版3999元，专业版4999元，价格比平时降了一半。外界舆

论普遍认为“微软此举是针对金山WPS上市而来”。当时的媒体报道中，既有《用中国人自己的办公软件》的鼓气文章，也有《WPS与Word鹿死谁手》的分析文章。

第二天，金山公司WPS2000在海淀剧院及百老汇如期首发。宣传语是：“Office的浓缩精华版”。这一版本集成了文字处理、图文排版、电子表格、多媒体演示制作以及图像处理五大功能。人们聚精会神地观看金山公司的新产品演示并不时小声地私下评论：“WPS2000看来应该用一下……”

在这次发布会上，求伯君没有穿代表民族软件的中山装，而是穿上了西装。对此，求伯君解释道：“金山与微软的竞争，此前常常打民族牌。这样做容易让人产生误会，误认为金山只会用民族牌博得同情。其实我们对自己的技术也很自信，这次金山要在技术创新和性价比上直接与微软比拼。”

为了推动WPS2000的销售，金山公司斥资1000万元开展了“龙行世纪”大型市场促销活动。WPS2000专业版北京首发当天售出303套，对此，雷军感到的只是片刻的轻松，“让金山的软件运行在每一台电脑上”，未来的路还很长。

2001年，WPS2000获得2000年度国家科技进步二等奖（一等奖空缺）；2001年12月28日，加入WTO（世界贸易组织）后，中国政府首次进行大规模正版软件采购，北京市政府采购办公套装软件WPS Office共计11143套，北京市政府下属的67个委、办、局全面采用WPS Office作为日常办公软件。

在微软的重重排挤之下，金山公司显示出了自己强大的生命力，它不但没有垮，反而一步步地发展壮大了起来。“金山影霸”在关键的时刻保住了金山的性命，WPS的回归则意味着金山王者归来，使金山成为国内最大的通用软件公司。

2005年5月12日下午两点，《南方都市报》的记者在雷军办公室采

访雷军时问道："在现在这个财富神话不断涌现的时候，您如何评价自己和公司所经历的曲折道路？"

雷军思考了一下说："金山是从盐碱地生长起来的公司，经过的考验远远超过其他任何一家公司，先是盗版，然后是微软。华为的任正非说过：'一个死过三次又爬起来的公司，才是一个成功的公司。'金山的WPS在微软的Word面前死过一次，但我们活得比以前任何时候都要好，可以说是从盐碱地来到了草原。"

第四章

我的金山，我的青春



金山重组后，急需一位职业经理人来掌舵。“联想进来后就开始找CEO，找了不少人。”雷军回忆说，自己当时也推荐了一些人选，包括后来的方正总裁李汉生，但这些人最终都没谈成。最后，求伯君看上了技术出身的雷军，“要不你上吧！”

雷军，要不你上吧

1998年8月12日，联想集团注资900万美元购买金山30%的股份，成为金山单一最大股东。

“柳传志说：风助火势，火助风威，堪称天作之合；求伯君说：给我一个支点，我可以撬动地球，联想就是金山腾飞的支点。”这是联想注资后，金山打出的广告，文案出自雷军之手。

对于为什么要注资金山，时任联想首席财政官的马雪征是这样说的：“之所以决定投资金山，主要有四点考虑。一、联想和金山在业务上是合作伙伴的协同效应，电脑与软件的结合，能够既对盗版软件有所遏制，又促进金山业务发展，一举两得；二、以求伯君、雷军为首的金山管理层的事业心、上进心和执着精神，是联想所看重的；三、中国软件产业的潜力很大；四、信任张旋龙的推荐。”

张旋龙，金山公司的创始人之一，被誉为“中关村教父”。张旋龙最大的优势不在于技术，而在于他在投资界和IT界广泛的人脉资源。在金山公司江河日下的那些天里，张旋龙天天都在为金山寻找合适的融资渠道。

一开始，张旋龙找到的是方正集团，希望他们能为金山投资。在张旋龙的斡旋之下，求伯君一度与时任北大方正研究院副院长的肖建国达成一个口头协议：方正集团出资2000万收购金山公司。

然而，令张旋龙万万没有想到的是，这一提议居然遭到了方正集团领导的一致反对。这些高层领导认为，金山这样的软件公司不但不会给方正集团带来任何益处，反而有可能把方正集团拉下泥潭。

方正集团的立场并没有打击张旋龙的信心，他开始寻找新的融资对象。就在这个时候，联想站了出来。注资当日，求伯君在发布会上说："这是公司要想在软件业取得突破性发展的必然过程。就当前中国软件市场来看，如果金山公司维持过去的投资力度和开发进度，将难以有所作为；从国际软件的发展史来看，现在有所作为的大软件公司也都是自身技术与外来资金完美结合的产物。金山已拥有先进的软件技术和响当当的品牌，融资将给公司注入更大的活力。"

联想公司的资金注入后，金山就如同野鸡变成了凤凰。同时，金山进行重组：联想集团高级副总裁杨元庆出任董事长，求伯君继任总裁。

金山重组后，急需一位职业经理人来掌舵。"联想进来后就开始找CEO，找了不少人。"雷军回忆说，自己当时也推荐了一些人选，包括后来的方正总裁李汉生，但这些人最终都没谈成。最后，求伯君看上了技术出身的雷军，"要不你上吧！"

"杨元庆也支持，所以我就上来了。"回忆当年，雷军说，当时的感觉就是找不到人了，让自己出来对付，实在有些"候补"的感觉。

很多朋友得知这一消息后，纷纷向雷军表示祝贺，雷军说："总经理的任命我推辞了三天，不是客套，而是感到压力太大。"

这一年对雷军来说，是他事业生涯的一个新起点。他充满自信地表示："尽管刚开始时并不自信能否将金山管理好，其实我内心仍然坚信自己有这个能力，并暗自发誓要将金山的管理做成中关村最好的。当整个金山都交给你的时候，才知道身上的担子有多么重。然而'开弓没有回头箭'，我要让自己缔造一个新金山出来。"

技术出身的雷军，管理水平并不高，他决定把管理当作程序来做。经过长期的摸索和实践，雷军琢磨出了一个规律："我发现20世纪

90年代后期时大家觉得管理好就是西装革履，于是我就给所有人一人买一套西服，都是纯色，配上白衬衣，皮鞋也擦干净了，出来都很整齐。”直到今天，在大多数人的印象中，西装革履还是雷军和他的金山团队的标志。

雷军甚至连最基本的请客都做了细分，提出了一个“四步请客法”：“要把一个客人请到一定要花四次的时间，你要提前一周至两周跟人家先打电话说明，提前一周要寄请柬或发传真，提前一天要再跟人家说明。然后离开会时间还有半小时时，还有谁没到要再打电话确认。如果这样你还请不到的话，那个人就欠你天大的人情，下次你打一次电话他就一定会来。第二，当你请100个人时只摆80个凳子，这就确保所有的位置都能坐满。免得刚开始前几排都空着；第三，会后要总结。你要查看一下每个人的签到率，每回都请10个人结果只到了6个人，工作就有问题。你看，请客这样一件小事就被我们分解成了无数个细节。无数个细节做完以后，你就能确保最后整个会议的质量。”

“到后来我把管理总结成更简单的三句话，管自己以身作则，管团队将心比心，管业务身先士卒。”雷军认为，每一位管理者做到这三条，金山就足以天下无敌、纵横四海。

在金山员工的眼里，雷军的眼光十分锐利，他会看似不经意地快速从员工身边走过，又折回来，提醒道：“你那个机箱盖怎么是裸体的。”对于女性程序员出身的金山副总经理兼市场总监王欣来说，雷军是一个不怎么爱表扬人的老总。“你业绩完成了，他会说‘你看，我当时说要做到这些，你说做不到，这不是完成了吗？’这就是表扬。”王欣笑着告诉《IT时代周刊》，“其实我们特别怕雷总叹气，他批评我们没有关系，唉一声，就表示你给的结果无可救药。”

雷军对待工作的高度热情深深地感染了每一个金山人，自从雷军就任总经理之后，整个金山团队都变得疯狂起来。媒体评价金山是“一个疯子带着一群疯子”。

“金山毒霸”这个名字太霸道了

“什么软件都可以用盗版的，但是杀毒软件一定要买一套正版的。”在1997年前后，这句话在软件界广为流传。雷军敏锐地意识到：杀毒软件还是有待金山开发的新大陆。雷军回忆说：“虽然‘金山词霸’已经在中国市场占据了绝对领先的地位，但是用户持续付费的黏性不强。不像杀毒软件，随着病毒的不断出现，用户对杀毒软件的需求将会越来越强。公司要持续发展，就需要这样的产品。”1997年年底，雷军决定进军杀毒软件领域。

可是，让谁来具体负责这件事呢？这成了让雷军头疼的一个难题。在当时，几乎所有的精英人士都扑在了WPS上面。思前想后，雷军最终选择了卢新冬。

卢新冬是珠海金山的老员工，曾参与了WPS的多个版本研发。特别值得一提的是，在金山陷入困境期间，坚持下来的20多个人中，就有卢新冬，可见他对金山的忠诚度。

1997年11月，“金山反病毒研发小组”在珠海金山大厦的四楼成立，卢新冬被任命为组长，同时他也是这个小组唯一的组员。

于是，从这天开始，卢新冬变成了“求伯君第二”，他一个人静静地待在自己的办公室里，夜以继日地编写杀毒软件。

1998年，由于互联网在中国刚刚兴起，所有的电脑病毒加起来还不

足2000个。卢新冬写出了一个简单的杀毒引擎，杀毒数量已经完全赶上了当时非常知名的江民。

卢新冬的表现让雷军非常满意，但雷军也清楚，金山想要做好杀毒软件，仅仅依靠卢新冬一个人是万万不行的，必须尽快壮大队伍。

1998年，连邦公司在泉州的一位老板给雷军打电话，向他推荐了一名年轻人，名叫陈飞舟。由于雷军那段时间总是忙得神龙见首不见尾，所以陈飞舟的第一次面试是在电话中进行的，这次面试持续了一个多小时。因为两人都喜欢编程，所以聊得特别投机。最后，雷军问他喜欢到北京金山还是珠海金山，如果想到北京金山，就找他；如果想到珠海金山，还要找别人，但他可以负责介绍。陈飞舟想了想，珠海离家近，还是去珠海金山吧！

很快，珠海金山的技术副总裁董波在电话里告诉陈飞舟，叫他把档案寄过去，再等通知，但陈飞舟执意要去珠海面试，于是，他背了个包，来到珠海。

作为一个普通的程序员，陈飞舟可谓经历了最严格的面试。与几位技术负责人谈过之后，他来到求伯君的办公室。一个多小时，至少一半时间是陈飞舟在讲。求伯君对陈飞舟的评价是："公司来了一个很能聊的程序员，这位程序员想做游戏开发。"

一次次的面谈，让陈飞舟心里不安起来，他不知道自己是否被选中，只记得临走时，人力资源部经理笑着对他说："回去等通知吧！"

一周后，陈飞舟得到肯定的答复，但并不是他想去的游戏部门。因为在大学时对病毒做过一些小研究，求伯君决定让他加入反病毒软件的研发部门，陈飞舟答应了。于是，陈飞舟就成为了"金山反病毒研发小组"的第二名员工，也是在今后几年真正将毒霸产品引向辉煌的人。

陈飞舟说："我不求公司给多少钱的工资，就是想做真正影响中国人生活的软件，能够真正改变人们生活的软件。"

1999年初，酝酿了一年多的杀毒软件测试版即将推出。就在这个时

候，所有人都为如何取一个响亮的名字犯了难。有人说“金山杀毒王”挺好，有人说“金山毒王”不错，也有人认为“金山除毒”更合适。最后，雷军一锤定音，将这一款杀毒软件命名为“金山毒霸”。

“金山毒霸”上市后，有用户调侃说：“这名字真黑，真霸道。”雷军却不以为然地说：“杀毒软件就得‘芯黑’，因为只有‘芯’够‘黑’，才能把病毒杀干净，才能保护用户的根本权益。”陈飞舟也说：“当时觉得这个名字很别扭，可是念了这么多年，便觉得挺顺口的。”

1999年4月，“金山毒霸”测试版以免费的形式高调进入软件市场，在互联网和IT行业里掀起了轩然大波。通过包括新浪、搜狐等著名网站在内的200多家网站下载，以及《中国计算机报》、《电脑报》、《大众软件》等10余家媒体配套光盘的发放，至少有150万人参加了这场公开测试活动。在当时国内著名的软件下载网站中国下载上，“金山毒霸”测试版的总下载量达到了376000多次，在其3700多个软件中高居第四位。并在1999年的《大众软件》完全由用户评选的“热门软件排行榜”中，位居杀毒软件中的第二位。

陈飞舟在分析“金山毒霸”公测成功的原因时说：“在1999年的时候，任何一款杀毒软件都需要258元或者358元的情况下，当‘金山毒霸’提供用户免费测试且杀毒效果很好时，能够得到用户的认可也就不足为怪了。”

1999年5月，“金山反病毒研发小组”进行了扩充，包括徐飞和程碧桃在内的十几名顶尖反病毒专家加入。这个时候，雷军开始发现，组长卢新冬并没有卓越的管理才能。于是，雷军决定对组织进行调整，由陈飞舟接替卢新冬带领“金山毒霸”团队。这是一个无比英明的决定，正是在陈飞舟的带领下，“金山毒霸”迎来了全新的开始。

就任组长之后，陈飞舟的压力骤然变得大了起来。有一回，大家集体加班，到早晨，陈飞舟累得睁不开眼睛，就趴在桌上眯着。迷迷糊糊中，听见有人小声说：“陈组长睡了，咱们也回去吧。”陈飞舟一

下清醒了：事情没解决，自己先躺下，无论如何也说不过去。

“撑不住的时候？也有。”陈飞舟回忆说，有一回，有个算法，想了两个星期，想不出来，陈飞舟急了，想发脾气。一位员工劝他，“飞舟，再想想吧，咱们都走到这一步了，也许再努一把，就出来了。”

这促成了算法的成功。每次提起此事，陈飞舟就有些感慨。作为一个手下，能这样劝他，让他感动，同时，作为一个员工，能这样帮他，也让他想不到。对于金山的管理文化，陈飞舟说：“就是建班子，团队内部互补，能够很好地配合工作。”

有一次，不知哪里出了问题，一个内部版本出了大BUG，而陈飞舟又要在第二天早晨拿着赶好的程序上飞机，没有时间了。于是，珠海金山所有高手齐上阵，求伯君和董波都拿起汇编语言逐条调试程序。早晨6点，终于找到了问题所在，改好，陈飞舟冲回住处，拿水抹抹头发，换件西装，又冲回公司，带着刻好的毒霸程序盘，就去赶飞机……

都是“僵尸”惹的祸

2000年11月8日，雷军携带“金山毒霸”出现在北京新世纪饭店召开的新闻发布会现场。在发布会上，金山的市场团队专门组织了《三国演义》的京剧小品表演，暗示着从此“三国鼎立”的局面即将形成。雷军在发布会上豪言：“‘金山毒霸’一年之内冲入市场三甲！”

在会议上，陈飞舟亲自操作，现场演示了“金山毒霸”的杀毒效果。看完演示后，很多人都大为惊异，直呼“‘金山毒霸’的杀毒效果太强了”！在这一天，从求伯君、雷军到当时主管行销的王峰，从研发团队到渠道销售团队，个个无比兴奋，胜利的喜悦充盈着他们身上的每一个毛孔。

然而，天堂和地狱，有时候只是一步之差。

有一天，一位用户机器上同时装了“瑞星”和“金山毒霸”，插入“金山毒霸”的软盘更新包后，“瑞星”突然报毒。很快，“‘金山毒霸’自带病毒”的消息飞速传播，对金山的声誉造成了非常消极的影响。

听到这个消息后，雷军震惊得久久说不出话来。盛怒之后，他立即命令相关人员迅速查明此事。

经过金山公司研发部人员的调查，原来是有一张名为“升级盘”的

软盘不小心带上了一种“不明病毒文件”。后证实是许多年不见的一种病毒残骸（即自身文件已经被破坏并已经失去破坏性的一种“病毒僵尸”），这种病毒残骸不会产生感染，不会对任何系统文件进行破坏。

后来，研发部人员进一步核实，软盘上的确是带有名为“DS.3783”以及“AntiCMOS”病毒的部分代码，但由于“DS.3783”将“AntiCMOS”病毒的头部分覆盖了，因此“AntiCMOS”病毒失效，而“DS.3783”病毒由于在软盘上使用特殊方式传播，而此软盘制作时并没有复制特殊格式化区域。因此“DS.3783”的主体部分代码（也是实际执行传染、发作等等模块的代码）并没有写在这张软盘上。换句话来说，这张软盘上虽然有部分病毒代码，但都属于“僵尸类”，没有任何传染的可能。由于其组成的特殊性和无危害性，“金山毒霸”本身在查杀过程中没有给予报出，但其他个别反病毒软件可能会将其误认为是上述两类引导区病毒的任意一种，造成用户不必要的恐慌。

“金山毒霸”有两种产品包装——标准版和钻石会员版，标准版为DVD盒包装，钻石会员版为特制抽拉纸盒包装，其中均包含1张光盘和2张软盘，光盘为“金山毒霸”应用程序，一张软盘为DOS下的查毒盘，而另一张就是前面所说的“升级盘”，理论上来讲，这张软盘是一张日后用来升级拷贝病毒库的空盘，没想到麻烦就起于这张实际上是可有可无的空盘上。

为保证产品形象，防止客户引起更大的误解，金山公司迅速向公安系统详细汇报了情况，11月15日晚至16日清晨，金山出动40余名市场及技术人员连夜奔赴32个区域重点城市进行截流，并对各级分销和零售商进行产品事故说明，在各级渠道的通力配合下，首批发出的4万套产品全部成功截流，“升级盘”也全部回收换新。

11月17日，雷军和金山高层通过媒体向公众解释了这一“软盘带毒”事件，并公布了金山珠海研发中心的调查报告——“病毒残骸不是

电脑病毒，没有任何破坏性和感染性”。

这一事件虽然让金山从天堂滑落到了地狱，但“金山反病毒研发小组”的工作热情却依然不减。陈飞舟说：“研发团队很单纯，觉得软盘带毒这件事情，不是产品的问题，所以情绪上也没受什么影响，还都继续坚持着自己的梦想，要将‘金山毒霸’做成世界第一流的杀毒软件。”

2000年11月18日，“金山毒霸”正式版推出。凭着金山在中国软件行业闯荡12年的威望和经验，在“金山毒霸”的第一次订货会上，经销商首次订货的回款就达到千万以上。

“CAM先生”覆灭记

2001年7月20日，金山公司客户服务部的葛霁像往常一样正在给金山的用户提供咨询和技术支持，忽然，他发现了一封邮件。“用户怎么把自己的工作报告发过来了？”疑惑之下，葛霁打开了这个名为“每日工作进度”的邮件，内文是：

Hi! How are you?
I send you this file in order to have your advice
See you later. Thanks

“可能是用户发错了吧！”本着对用户隐私的尊重，葛霁没有打开它的附件。

很快，葛霁又收到了好几封这样的邮件。“病毒？”葛霁忽然惊觉起来。很快，金山公司在珠海的“反病毒研发小组”就收到了病毒样本。

经过专业人员的分析，他们发现这种病毒是“蠕虫”病毒的一种，特点在于善变、难以防范，其主题及附件名称不固定，主要借邮件进行传播，一旦运行了邮件附件，系统将被感染，病毒将寻找系统中通讯簿中的邮件地址，自动向其他人转发病毒邮件。

很快，“金山反病毒研发小组”就将其命名为“CAM先生”，并将原有四级警报调整为最高级别——五级。

为了尽快歼灭“CAM先生”，金山公司立即召开了紧急会议，会议决定：

一、为了用户的信息安全，对“CAM先生”的查杀一定要迅速，要尽快研制专门查杀“CAM先生”的插件程序，为更多的计算机用户提供保护。

二、在第一时间对“金山毒霸”病毒库进行升级，确保“金山毒霸”用户的安全。

三、对所有的注册了的金山用户发送预警邮件，同时发送杀毒插件，确保金山用户的安全。

四、在包括金山公司网站在内的各大网站提供杀毒插件的自由下载。

金山公司的程序员陈睿连续加班加点，终于在最短的时间内编写出了“CAM先生”专杀工具——也是中国第一款专杀工具。编写完成后，陈睿立即征求雷军的意见。雷军看后非常满意，决定将它火速免费推向市场。陈睿回忆说：“专杀工具这个名字还是雷军给取的。我当时调完程序之后，不知道叫什么名字，就发邮件询问雷军的意见。10分钟之后，他回复说，就叫专杀工具吧。后来想想，这个名字还真是贴切。”

7月24日至26日，“金山反病毒研发小组”继续跟踪疫情，不断提供全球和中国地区疫情发展情况的最新讯息。“CAM先生”在中国出现的短短五天内，就被金山公司打了一个漂亮的阻击战。

“CAM先生”被金山的专杀工具消灭后，金山公司在市场上赢得了非常好的口碑。雷军决定趁热打铁，于8月8日推出了“金山毒霸2001”。雷军在新闻发布会上自豪地宣布：“中国互联网时代即将来临，而‘金山毒霸2001’无疑是互联网时代的杀毒利器，值得广大互联网用户拥有。”

“缉毒万里行”和“蓝色安全革命”

2001年8月，金山公司召开了一次内部会议，这次会议被金山人称为“龙脉会议”。在这次会议上，确定了“金山毒霸”为金山将来的发展重点。在雷军看来，唯有国际化是金山的将来。要做出一个软件“帝国”，“金山毒霸”是最方便国际化的产品，因此，一定要在“金山毒霸”上大力投入。

8月18日，雷军在北京对外宣布，金山公司将做几件“以万为单位”的事情：

一、免费发放100万张防毒VCD的宣传盘，进行防毒意识教育。

二、在全国范围内启动四部缉毒车，一个月内走40000千米，走入100个城市，进行免费电脑义诊。

三、举行全国计算机防毒知识大奖赛，吸引百万人参与。

雷军的话音刚落，金山南京公司和广东公司就纷纷响应，同时进行了“缉毒万里行”誓师大会，一场大规模的营销活动就此拉开帷幕。

廖明香当时是华南地区大区经理，回忆当初这个活动时，依然有掩饰不住的兴奋：“‘缉毒万里行’其实是天时地利人和的一个行动。”

从9月6日到10月中旬，金山公司派出四支车队，分别奔赴以沈阳、南京、广州、成都为中心的四个区域，进入这四个区域的100个城市，在当地政府、媒体和软件经销商的配合下，进行反病毒知识宣传教育

工作，同时，对当地的电脑安全意识状况、病毒疫情做了详细的调查，另外，还对各地正版软件渠道和零售市场状况进行调查，对当地软件店面的销售人员进行技术培训。

在中国软件市场发展的近20年时间里，如此大规模地进行全国范围的市场状况调查还是第一次，在经销商的配合下，对全国的正版软件店面的销售人员进行促销和技术培训也是第一次，“缉毒万里行”活动无疑成为了中国软件市场发展的又一新的起点。

雷军到广东大区视察的时候，为此活动的成果感到惊叹不已：“进入广州，就是进入了‘金山毒霸’的世界，每个地铁站有广告牌，每个电脑城门口有大型的户外广告牌，阶梯上贴着‘毒霸’的不干胶贴，甚至连代理商的电话上都有我们的标志，还有零售店的员工服装袖口上也有‘毒霸’的字样。”

陈睿回忆说：“当时研发人员都被要求去站店面，以了解市场和客户需求。我和几个研发人员被派到广州站柜台卖软件。当时我们租住的房子没有床，廖明香给了同事80元让他去买个高低床回来。随着广东市场的引爆，毒霸盒装产品越来越没地方放了，于是就把产品堆放到了我的房间。最后，整个屋子几乎变成了一个满满的仓库。从门外看，我就只能露出个脑袋。这段经历，让我受益匪浅。我开始想用户需要什么、想要什么。”

2001年底，在经历了几个月的营销活动之后，“金山毒霸”在杀毒软件界的市场份额就达到了30%，基本上实现了雷军最初设想的三分天下有其一的目标。

2002年8月11日，雷军、陈飞舟、时任“金山毒霸”产品经理的冯鑫、时任金山营销副总裁的王峰等人同聚龙脉温泉，正在讨论“金山毒霸”的进一步发展。

雷军说：“为什么我们现在总是要跟着竞争对手走呢？后来者跟着别人的规则走，永远打不赢规则制定者。为什么用户一定要花258元或

者358元这么昂贵的价格买杀毒软件呢？我们要自己定规则！”

冯鑫也非常认同雷军的观点，他说：“‘金山词霸’当年以28元的价格曾一度在市场上掀起了红色风暴，说明消费者在追求品质的同时，也更看重产品价格，既然如此，不如再来一次价格战，将优惠实实在在地带给消费者。”

这次会议之后，一场名为“蓝色安全革命”的营销活动轰轰烈烈地上演了。

2002年9月11日上午9点，北京海龙大厦门口挂出了一条长长的摩天巨型条幅，上书“蓝色安全革命”六个大字，吸引了很多过路的行人驻足围观。

10点，海龙大厦门口已经被人群包围得水泄不通。金山软件公司正式对外宣布“蓝色安全革命”启动：“金山毒霸2003”由199降至50元，“金山网镖2003”由129元降至50元。包含“金山毒霸2003”、“金山网镖2003”的安全套装组合由原价239元降至90元。

回忆当天的情景，金山毒霸的一位老员工这样说：“当时的场面只能用‘壮观’两个字来形容。”那天的海龙大厦，放眼望去，是一片蓝色的海洋，大厦内所有柱子、墙体上都贴着金山毒霸“蓝色安全革命”的海报。

同时，北京翠宫饭店七楼也出现了一副对联。上联是“前有红色正版风暴”，下联是“今有蓝色安全革命”，横批是“两者都将在中国软件史上留下自己的名字”。

在“蓝色安全革命”发起之前，整个方案都完全对外保密。“革命之火”先从长沙开始燃起，接着，“武汉起义”、“广州起义”……一直到北京，整个“蓝色安全革命”将降价的战火从南到北，烧遍了全国。

当天，在北京的活动现场出现了一个小插曲：一群地痞流氓冲进了海龙大厦，他们驱逐排队的人群，并撕毁了金山的海报。后来，在安

保人员和警察的干预下，事件才得以平息。

金山降价举措一出，引来同行的一片指责之声。瑞星和江民相继发表评论，称金山的50元低价是“金山毒霸”业绩销售不理想而采取的自杀式行为。

江民公司老总王江民说：“计算机杀毒软件的成本不能单看材料成本，如果加上公司运作、市场推广、人员工资、税费负担以及持续时间很长的售后服务，50元不可能有利润。”瑞星和江民抨击最厉害的，就是认为金山的低价会以牺牲用户的售后服务保障为代价。

在那段时间里，雷军每天都面对着来自外界的巨大压力，但他还是挺了下来。后来雷军在接受记者采访的时候这样说：“一个不充分竞争的市场是养不了真正的选手的。山中无老虎，站出来的大王也没有什么用。还有一个我们对行业的贡献，就是安全的概念。全世界就中国叫杀毒软件，我们觉得叫杀毒不对，应该叫防毒或者安全。我们不仅仅是旧规则的破坏者，我们也是新规则的建立者。”

据2003年6月9日《人民日报·市场报》的报道显示，“蓝色安全革命”结束后，按照当年出货量来估计的话，“金山毒霸”的市场份额曾一度达到60%，成为了当之无愧的全国第一杀毒软件。并且同时也刺激了整个杀毒软件市场的扩大，瑞星、江民等同行的销量也都极大地增加了，“金山毒霸”带动了一个产业的发展。

“剑侠情缘”网络版：10万美元的豪赌

2003年春天，一场突如其来的非典型肺炎袭击了世界上20多个国家和地区，中国首当其冲。在此人人自危之际，雷军不得不宣布金山放假。回忆那段历史时，雷军眼里泛起了泪光：“你不了解，450人每个月花1000万元，又没有钱赚是多大的压力，四个月就完蛋了！”

为了尽快走出泥潭，雷军决定让金山加入网络游戏的行列，做一家网络游戏厂商。在此之前，金山位于珠海的“西山居”工作室就曾开发过“中关村启示录”和“剑侠情缘”单机版游戏。其中历时三年开发出来的“剑侠情缘Ⅱ”曾经售出20万套，创造了国产游戏软件最好的销售成绩。

2003年5月，雷军向董事会提出要做网络游戏的想法，并且建议把正在开发阶段的“剑侠情缘Ⅲ”单机版改为网游。他的理由是：进入21世纪，网络游戏的时代已经到来。当时中国的网络游戏市场运行的主要是韩国的网络游戏，中国的公司以代理为主，很少有独立开发网络游戏的能力。但是金山公司作为软件公司，有着非常良好的研发能力，完全有能力做国产网络游戏。

在当时，韩国在网游行业已经发展了两三年，但雷军却偏偏要用国产网络游戏挑战国外的网络游戏。他信心满满地说：“国产网络游戏与国外的网络游戏相比，竞争优势还是很明显的。第一类就是题材，

网络游戏不仅仅是游戏，它是一个虚拟社会。大概没有人想去做中世纪的欧洲怎么样，我们一定会选择中国。五千年的文明史可挖掘的题材太多了。第二个优势是原创的优势，我们可以和玩家一起玩，一起交流。韩国的厂商会不会跟玩家一起交流呢？韩国有人提意见吗？谁会在意呢？没有人在意。这是原创游戏最大的优势，可以比较好解决外挂的问题，可以解决持续研发的问题。第三，原创的厂商对中国市场的理解，对中国市场的营销把握程度非常好。我非常担心欧美厂商的加入。韩国只是比我们略为领先两年左右，我是赶得上的。但是如果欧美的游戏同时加入的话，我们的技术差距还是非常大的，从游戏本身来说还是很大的。比较起来游戏是虚拟社会，所以我一样认为哪怕打不过欧美游戏也会拥有自己的空间。”

雷军说：“我们公司账上的钱加上银行贷款，大概有8000万元。8000万元足够我们打两仗，如果输了一仗，我们还可以再打一仗。‘孤注两掷’一定能成功！要拿出砸锅卖铁的决心，全力以赴转战网络游戏。”

金山公司的董事长求伯君是一个武侠迷加游戏迷，他也非常支持雷军做国产网游的想法。

很快，金山就抽调了150人转型做网络游戏。为了打好这场战役，雷军亲自上阵，兼任金山数字娱乐业务群总经理。金山市场和营销副总裁王峰将负责市场资源的全面整合，担任冲击市场的开路先锋。金山助理总裁张志宏则全面扛起产品运营的重任。

王峰回忆起那段时光时说：“刚开始做网游的时候，雷军有几个月，基本上白天工作，晚上通宵玩游戏，哪个游戏最火就玩哪个。在讨论转战网游时，所有人大眼瞪小眼，都不懂。怎么办？所以，在‘剑侠情缘’上市前，雷军布置了一个硬性指标，每个高层管理者必须在游戏里练成一个40级的人物，那是我平生第一次打网游。”

这期间还发生了一个很有意思的插曲。网易在靠网络游戏发家之

后，雷军虔诚地把丁磊请到金山，想请他为“剑侠情缘”网络版支几招，没想到丁磊对金山转战网游非常不看好，最后交流变成了辩论。

丁磊说：“给你两年时间你都过不了5万人，如果到2004年底能过5万人，我给你100万美元。”雷军则气愤地表示：“100万美元太不靠谱，咱们就赌10万美元，看‘剑侠情缘’网络版年底是什么结果！”

在此后的内部会议上，雷军动不动就拿这场赌局说事儿，恳请员工要为金山争气。他说：“如果打赌赢了，我自掏腰包10万元犒劳三军！”

“剑侠情缘”网络版研发耗资高达1500万，是金山软件这个老牌技术型公司大批技术精英的心血之作。2003年7月，金山在涿州影视基地召开千人古装大会，隆重推出“剑侠情缘”网络版。

在发布会上，雷军掩饰不住自己的兴奋和信心，连说了几个史无前例，“一、史无前例的大制作，目前金山一个月就要投入150万左右，而在6月以前就投入了1500万做‘剑侠情缘’，这在金山公司历史上是从来没有过的；二、到目前为止，金山已经完成了三次内部测试，租借了2.5G的网络带宽，并购置了110台高规格的服务器，对于达到8万到11万玩家同时在线，金山还计划添置200台服务器。三、市场攻势也是前所未有的，金山将从9月13日投入2000万做市场推广，市场攻势将在全国70个城市展开，持续两个月，电视广告、网络广告、平面广告、车身广告、宣传册、网吧广告等等都要大面积地上。2000万说多也多，说少也少，打这场漂亮的仗当然还得精打细算。四、得到了合作伙伴史无前例的支持，连邦开出了实卡代理的4000万的天价，并在金山派出了工作组，金山和连邦的联盟志在实现1+1>2的成果，在资源整合中促进优势激增；在地方，我们这几天已经接待了70多家有意做虚卡的渠道商，预计虚卡代理权可以卖到2000万。”

9月20日，“剑侠情缘”网络版正式进入公测期。同一天，“剑侠情缘”网络版超值新手包全面投放市场，新手包首发仪式在全国10大

城市同时举行。

"剑侠情缘"网络版公测的第一天，就有28000人的在线量，20多天就已经过了5万人的大关。在网游行业里，2万人是生死关，5万人是成功线，金山轻易地越过了成功线。到年底，"剑侠情缘"网络版被评为"2003年最佳国产游戏"，吹响了国产网游阻击外来网游的号角，为中国游戏界重新树立了自主研发的信心。

2004年6月16日下午，北京长城饭店。金山公司和智冠科技正式发布了"剑侠情缘"网络版进军台湾市场的消息。会上，来自海峡两岸游戏巨头金山软件和台湾智冠科技同时宣布，结成产业战略同盟，共同推动中国原创网游的两岸市场一体化发展。

智冠科技是台湾最大的软体通路商，从代理，自行研发，发行电玩杂志，到游戏的实体和虚拟通路都一手掌握。此次两大巨头结盟的具体合作是，智冠科技将在台湾和香港地区代理运营金山公司"西山居"工作室"剑侠情缘"系列的网络游戏产品，金山公司承担面向其市场定制的繁体版产品研发和相关平台技术支持工作。

金山公司董事长求伯君亲临现场致辞，并将次此合作称作是"2004年度中国网络游戏界最令人振奋、可以载入网游史册的一件大事"。

在谈到未来的发展时，雷军满怀豪情地说："进军台湾只是'剑侠情缘'网络版市场拓展的第一步，只要有华人的地方，就有武侠，龙子龙孙们遍布世界的每一个角落，武侠传统和武侠梦也绝不只在中国，更多的华人需要这份来自祖国网络游戏产业的家乡礼物，而国产原创网络游戏也需要所有华人的支持，这个新兴的产业才能得到更好的发展。国产游戏不仅要占据中国市场的有利地位，还要积极备战海外市场。目前，还有新加波、马来西亚、韩国、泰国等地合作伙伴正在洽谈合作事宜，进展顺利。我相信不久之后，我们会看到我们中国自己的游戏去进军日韩，征伐欧美的那一天。中国网络游戏企业应该有'好莱坞梦想'。"

雷军的话并非信口开河，2005年6月，“剑侠情缘”网络版顺利登陆越南，公测大获成功，后来“剑侠情缘”网络版一度在越南市场占有70%的市场份额。

“剑侠情缘”网络版给金山带来了过亿元的收入，这也证明雷军转战网游的一系列决策，是前瞻而明智的。后来，有人问到与丁磊10万美元的赌注，雷军笑着说：“哈哈，我没收到。”

金山最不爱睡觉、最不爱吃饭、最不爱回家的人

“剑侠情缘”网络版的大获成功，不但让金山赚得盆满钵满，更为国产游戏争了口气。在那段时间里，雷军凡事都亲力亲为，几乎将自己全部的时间和精力都投入到异常忙碌的工作当中去了。

2003年11月19日，雷军接受了《赢周刊》的采访，分享了他在研发“剑侠情缘”网络版过程中的酸甜苦辣。

以下为采访实录：

《赢周刊》：听说你是金山最不爱睡觉、最不爱吃饭、最不爱回家的人。最近更是凌晨3点下班回家，早上8点开会，你或许是我采访过的睡觉最少的CEO，在这连续几个月睡眠不足的日子里，你还能有快乐的感觉吗？

雷军：我把别人用睡觉的时间来完成工作了，我很快乐呀。这件事得看你怎样想。金山的网络游戏“剑侠奇缘”上线以来，我们很多人都是一天睡不了几个小时。我也几乎没有休息时间。要把企业的需要变成个人的爱好，企业需要你不睡觉就不睡觉，企业需要你不吃饭就不吃饭。

网络游戏的老板们大都睡不好觉，国内游戏开发商正面临着上千家韩国厂商的竞争。每天都是睡眼惺忪，都有高压力，有的还因

此得了心脏病，听说很多人都不坐飞机而改坐火车了。但是跟几万个玩家同时在线玩你的游戏相比，那种成就感是难以形容的。我们现在看到了成功的希望，但离真正的成功尚有距离。

《赢周刊》：涉足网络游戏这个市场不仅让你没时间睡觉，而且金山还孤注一掷地投入4000万元家当，超过了财务软件和杀毒软件，万一失败你不怕砸了自己的牌子吗？

雷军：网络游戏真的是金山做大的机会。长期以来，提起金山，大家会想到什么呢？正面的印象是强烈的爱国主义精神，为了跟跨国公司竞争不惜生命地奋斗着，但死活就是不怎么成功，金山为什么老也长不大？

我们去年年底做了个透彻分析，金山有非常多的竞争优势，品牌、研发、营销等，照理说是非常强了，跟微软的竞争中我们是铮铮铁骨，但为什么做不大呢？在前有微软、后有盗版这样的空前打压下，没有一家公司能做大，错不在我们。如果说有错，也是理想太宏大了。

但在网络游戏这一行就不同，最重要的是没有盗版，我认为金山能干得过韩国公司。所以今年全力以赴在这个市场上拼搏。我们在两个月内场投入就超过1500万元，1500万元的研发投入，1000万元的运营投入，金山15年来史无前例地一下砸了4000万元。

拍板之前，我也怕金山毁在我手里。虽不至于把金山搞垮，但这也是巨大的风险。但后来想明白了，网络游戏最重要的是没有盗版，要有投入的魄力。

《赢周刊》：怕不怕网游市场的泡沫？

雷军：网络游戏是一个巨大的市场。在三到五年里可能成长为150亿元的市场。做成功的话毛利率高达八成。互联网的确有泡沫，但面对大市场的时候还是要敢搏，输了以后一定还要再来。尽管金山首战告捷，但说实话我们准备了足够多的资金，我在内部会

上讲要“孤注两掷”。

《赢周刊》：你心虚吗？

雷军：在一个有10倍发展空间的大市场里，狭路相逢勇者胜，就看谁猛了。盛大网络的陈天桥在把代理费交给韩国人后自己也没钱了。

《赢周刊》：首战告捷后，你为什么反而变得更紧张了？

雷军：年初的时候很多人都劝我说做网游很困难。我当时是“无知者无畏”，但我真正地认识网络游戏后觉得真是非常复杂。已经好几个月求总和我都没怎么睡觉，其他同事也是这样。一个四五十人研发的产品在两个星期以后有400多人参与进来。

公测第一天同时在线就超过5万人，这个阶段我们都不敢动了，人数太多了，很多人登录困难。只有把运营解决了才真正算知道怎么做网络游戏。我今天的感受是这个系统实在是太难了，风险还是很大。

《赢周刊》：看来网络游戏的富翁也不是那么好当。你运营网游的体会是什么？

雷军：国内同时在线超过2万人的游戏只有十一二个，而且以韩国和日本的游戏为主。要过2万人最难的是技术和产品。而2万人到5万人这个槛是运营第一，产品第二，市场第三。5万人到10万人的阶段是市场排第一。过了10万人又是运营排第一。9000台服务器你怎么管理？就像爬山一样，不同的时候遇见的困难不一样，在不同的时候看到的风景也是不一样的。

《赢周刊》：身处其中，你如何理解网络游戏的风险？

雷军：我听人说韩国每年出品300款网络游戏，其中20到30款进入商业运作，赚钱的只有一两款。而韩国有1500家网络游戏公司，可见这行风险之大。网络游戏就是这么一个让你欢喜让你忧的东西。

《赢周刊》：从“金山词霸”到WPS，再到如今的网络游戏，几乎在金山每一个重要的发展阶段，你从未选择过退缩，你的信心究竟来自何处？在金山的15年奋斗历程中，你个人认为对企业的最大贡献是什么？

雷军：尽管我不是追星族，但我真的喜欢吴奇隆那句歌词“有梦就去追”，我觉得我有一个梦想，就一定要达成梦想。如果说我对公司有所贡献的话，也许是给公司树立了梦想。

我另一个梦想是金山不能在互联网领域里面落后。虽然我们起步晚了，但原因是刚开始做网络的时候我们在做其他软件，所以互联网梦快破灭的时候才做。当时太自信了，很多人要投钱我们都拒绝了，错过了低成本的扩张。但卓越网经过艰苦努力仍然成为国内B2C的代表网站。所以最重要的是有梦想，要确定目标。

《赢周刊》：游戏运营商盛大网络的陈天桥跻身胡润最新公布的百富榜，网络游戏一旦做成功积累财富的速度会很快，你是如何看待财富的？

雷军：同事开玩笑说我是金山最会理财的人。贵的东西我不喜欢，便宜的东西我先买它一打，所以我感觉自己很有钱。在学校里穷得叮当响的时候，我请同学吃饭能买单就觉得很富有。而控制物欲会让人富有一辈子，人需要精神上的财富，钱都是数字。生活中一个人的钱足够消费的时候对他而言也是数字。内心的富有才是真正的富有。

《赢周刊》：你在大家心目中塑造了一个成功的管理者形象，比如认真、敬业等。能不能给后来的CEO或想成为CEO的人提点建议？

雷军：1998年我说要做“村里最好的CEO”，但是我还没有做到，中关村里好的CEO一大把，什么时候我才能做到最好？但我觉得做一个CEO需要处理好四大问题：首先是用你的业绩说话，没有

业绩就什么都没有；第二是敬业精神；第三是诚信，千万别贪小便宜，因为你的责任太大了，负责太多的钱，要把公司的事情当成自己的事情做，但公司的钱一分钱都不能动；第四是抱有感恩之心，处理好股东关系。

《赢周刊》：透露一下你的处世态度？

雷军：善待别人，与人为善，做一个好人，保持良好的心态。

《赢周刊》：这么多年以来，你最大的心愿是什么？

雷军：不管企业做得怎么好，关键是要做出业绩，回馈股东，回馈员工。柳总是我的榜样，因为他做到了“完胜”。股东拿钱支持我们做这个企业，我们要对得起股东，员工这么辛勤地工作，也要对得起员工。只有把企业做大了，才对得起一直跟着金山干的弟兄们。

第五章

7500万美元，卓越下嫁亚马逊



“这是个很好的交易。”谈到这次并购时，雷军说，“双方所有条件都能够接受，就是个好交易，不是吗？如果这家公司将来成为非常成功的公司，我个人不会失落而会感到骄傲和自豪，创业者的功劳和荣耀也许就在于此。”

互联网必将改变世界

20世纪末21世纪初，是一个群星闪耀的年代，也是一个疯狂的年代。

1987年的时候，全中国的人还不知道互联网为何物。9月14日的这一天，王运丰教授坐在北京的兵器工业计算机应用技术研究所一间办公室里，发出了中国第一封电子邮件："Across the Great Wall we can reach every corner in the world（越过长城，走向世界）"，揭开了中国人使用互联网的序幕。

很多人都不会想到，这封邮件竟然在路上走了六天，才到达它的目的地——德国。为什么这么慢？"那时收费很贵啊。这封信要经过好几个服务器来转送，因为线路贵，服务器并不是24小时都开，每天只开一会儿。所以往往到了一个服务器，就要再等一天。"中国互联网络信息中心高级研究顾问王恩海说。

1994年4月20日，NCFC（中国国家计算机与网络设施）工程通过美国Sprint公司连入Internet的64K国际专线开通，实现了与Internet的全功能连接。从此中国被国际上正式承认为真正拥有全功能Internet的国家。此事被中国新闻界评为"1994年中国十大科技新闻"之一，被《全国年度统计公报》列为"中国1994年重大科技成就"之一。

1995年初，马云偶然去美国，第一次接触到互联网。马云专门请人给自己的翻译社做了一个中文网页，三个小时就收到了四封邮件。马

云意识到：互联网必将改变世界！

1997年，网易成立；1998年，腾讯成立，新浪成立，搜狐成立；1999年9月，马云创立阿里；2000年，李彦宏回国创建百度。至此，中国开始掀起了一股互联网热潮。

雷军第一次接触到互联网，是在1993年。DONEWS的发起人刘韧在《雷军追网》中这样描述道："1993年夏天的一个晚上，雷军被一个朋友神神秘秘地带到中科院高能物理研究所的Internet机房。这是中国第一条接入Internet的线路，屏幕上一行一行的Unix的命令在不停地刷新跳跃，雷军的心也跟着跳得很快。上去后，雷军第一件事就是下载软件，因为没有索引，加上不了解，花了很多工夫才找到自己想要的工具软件；第二件事是将自己刚刚完成的一个小工具上传到国际上好几个软件下载站点。回去后，雷军分析了刚下载的一个工具软件，还给远在美国的作者打了一个电话，1994年初，雷军去美国的时候还去拜访了他。几天后，雷军再次登上Internet，发现自己放在下载站点上的工具软件得到了很多好评。"

雷军对互联网的兴趣，也正是从这一刻开始的。1998年，联想入股金山，金山在一夜之间变身"土豪"。看到马化腾的腾讯和张朝阳的搜狐都做得热火朝天，雷军早已跃跃欲试，迫不及待地想让金山迅速进入互联网领域。

1998年9月，雷军偶然发现了一款名叫FoxMail的邮件终端，这款软件在短短四年间就吸引了200万用户，并且被美国最知名的科技网站ZDnet评为五星软件。雷军看上了FoxMail，动了买的心思。正巧此时，雷军找出了FoxMail邮箱密码出错的问题所在，于是他马上照着FoxMail上留的地址给FoxMail的创始人张小龙发了一封邮件。张小龙很快回复，并在邮件中留了自己的电话。雷军立即拨通了张小龙广州的电话。

"我的邮箱密码14位，老出错，我将密码改成9位就好了，改成10

位就又有问题，我估计这个Bug出在密码长度上。”

“一大堆人反映密码有问题，我也没搞清问题出在哪里。谢谢你。”

“你现在哪里上班？”

“广州一家系统集成公司。”

“FoxMail是你自己做的？”

“是。”

“15万卖给金山，你可以考虑吗？”

张小龙答应了。

由于当时雷军正在北京忙着联想注资于金山的事，实在走不开，就请研发部的同事去和张小龙谈，结果没谈成，原因是，研发部认为“张小龙那个东西，我们一两个月也能做出来，值吗？”

后来，博大互联网络公司宣布以1200万元收购FoxMail，张小龙加盟博大，任首席技术官。雷军对金山错失这一良机感到十分后悔，他后来说：“直到今天，还有程序员告诉我，一两个月就能做好一个FoxMail。我做过差不多10年软件，我非常清楚一两个月，只能做出一个邮件终端的原型，要做到FoxMail的易用性和所有功能，绝没可能。”

收购FoxMail不成，雷军又看上了丁磊创建的网易。请了两次，丁磊终于同意和雷军见一面。那天是金山十周年庆典，丁磊、求伯君、雷军三人在珠海碰面了。雷军提出以1000万元收购网易，丁磊笑而不答。看丁磊没兴趣，这个话题就没有再继续下去。

我是雷军，不是雷锋，卓越原来的路子有问题

1999年，雷军感到互联网已经是大势所趋，于是他计划打造一个专业的下载网站，起名“卓越”。

让谁来管理这个网站呢？这可让雷军犯了难。后来，他想起了一个以前同在西点BBS里混的熟人——高春辉。

高春辉，辽宁沈阳人，出生于1975年。1996年他开始接触互联网，“如果当时不‘遭遇’网络的话，那么，我现在可能会是程序员。”这一年，高春辉上西点BBS时，在上面遇到了雷军，就和他聊加密解密技术，一来二去，双方认识了。

1997年7月20日，高春辉制作了自己的个人主页。第二年，他的主页访问量突破2万人次，“高春辉的个人主页”成为第一个进入CNNIC排名的个人网站，同时，他也被评为“1998年十大网民”之一。

1998年，高春辉到北京访友，与雷军相会。双方交流过程中，提出计划做一个软件下载网站，“我主要考虑到金山是一家软件公司，做下载看上去还是门当户对；其次，高春辉对于软件下载已经有了相当多的经验，能很容易做起来，可以先做一做，摸索一下。”雷军称。

雷军将这项草案拿到金山董事会上讨论，遭到了大多数人的反对：“这个方向和金山原来的软件方向相差太远。”雷军回应：

“不做肯定落后，与其失掉发展的机会，还不如先拿50万元试试。”董事会最后同意。

1999年2月，高春辉停掉了自己的个人网页业务，加盟金山，做了金山卓越电脑资讯的老总。高春辉把卓越定位为“最大最好最快的软件下载服务中文网站”。

高春辉是技术人员出身，技术的东西很是在行，卓越上线运行后，他一直是亲自做软件下载的栏目更新，那是一个极其庞大的工作量。他的办公桌在公司的角落里，每天都要在这里待上14个小时。就这样，卓越网用了半年的时间就在CNNIC的网站排名上排到33位。雷军对他的工作成果感到很满意：“因为高春辉原来做软件下载还是挺有名的，没用多久软件下载的量就‘噌噌’地起来了，刚开始我们是三四个人，后来发展到七八个人。”

1999年底，金山一共向卓越投资了200万元，收到的效益却不多，雷军开始怀疑这个提供软件免费下载的路子是不是走错了，“我是雷军，不是雷锋。卓越网站100兆的带宽每天的租金就是21000元，这样的带宽用来做免费下载，贡献的页访问量只有可数的几个。一没有收益，二没有访问量，卓越原来的路子有问题。”

雷军思想的转变，很大程度上得益于和他大学同学陈一舟的一夜促膝长谈。

陈一舟，1969年出生于湖北武汉，1987年考入武汉大学物理系，1993年进入美国麻省理工学院机械工程系学习并获MIT硕士学位，1995年进入美国阿尔泰克公司工作，主管北亚地区事务，1997年进入斯坦福大学攻读MBA及电机工程双硕士学位。

1999年，陈一舟与斯坦福大学校友周云帆、杨宁共同创办了ChinaRen公司，陈一舟任董事长兼首席执行官。他们用一年烧钱1000万美元的速度将网站做得热火朝天。

那天晚上，雷军问陈一舟：“ChinaRen人气的确不错，但你靠什

么赚钱呢？”

陈一舟说：“来我这里的都是年轻人，有很强的消费能力。他们在我这里聊天、做个人主页，高兴得一塌糊涂，然后，我就可以向这些人卖手机呀……”

雷军立即告诉陈一舟这种想法没戏，他说：“这种思路和我们几年前办BBS的想法一模一样，我那个时候出钱买服务器，付电话费，网友们在我这里玩得也很高兴，但他们觉得来我这里就是在给我面子，我赚不到钱。”

陈一舟不同意这一观点，他认为，只要人多的地方，都会有市场。

这次谈话之后，雷军仿佛感觉眼前一亮，看到了一片更广阔的天空。他告诉高春辉，自己打算调整思路，做电子商务，高春辉却认为雷军根本不懂网络。高春辉告诉雷军：“IT绝对不是一个逐渐萎缩的行业，相反，它是一个还有着极大扩展空间的行业，卓越没有必要下退到大众行业中去，如果卓越不‘变脸’，卓越的下一步一定会非常好走。金山放下如此丰富的IT资源不利用，反而要开展图书音乐的电子商务业务，无疑是扬短避长。”

一来二去，两人的分歧越来越大，高春辉决定离开。

2000年4月18日，高春辉带领几名原卓越员工离开了金山，还未走出金山的大门，高春辉就对他们说：“1999年2月18日卓越电脑资讯站开站到今天整整14个月，那时我以为我可以实现自己的理想，但是没有想到会这么困难，但是我们的理想一定会实现，我们将继续追寻。”

卓越全面转型，要做“中国的亚马逊”

1995年的一天，萧氏企业的一名经理人杰夫·贝佐斯在上网浏览时，无意中发现网络使用人数每个月以2300%的速度在增长。吃惊之余，他花了两个月的时间研究了网络销售业的潜力，于是他做了个决定：辞掉现在工作，和他的妻子开着老式雪佛兰汽车，跑到西部打算创立网络零售业。

贝佐斯拟出了20种认为适合于虚拟商场销售的商品，包括图书、音乐制品、杂志、电脑和软件等。他最后选择了图书。

有三个原因：

一、美国每年出版的图书有将近130万种，而音乐制品大约只有30万种。

二、美国音乐市场已经由六家大的录制公司控制，而图书市场还没有形成垄断。

三、读书是很多人的爱好，在国外，有80%的人说读书是他们的业余爱好之一。

1995年6月，贝佐斯在西雅图市郊贝尔维尤的一栋租来的房子里，以30万美元的资金投资创业，成立亚马逊书店。这个与世界最长河流亚马逊同名的网络书店也是全球电子商务的一面旗帜。

1995年8月，亚马逊卖出了第一本书。在最开始的一段时间里，贝

佐斯每天都忙着把书装进老式雪佛兰的后备箱里，然后送到邮局寄出去。

1997年，亚马逊网上书店忽然如神话般崛起，在短短的半年之间，亚马逊就成为了全球最大的网上书店，从而改变了出版业的整个经济形态。

当年5月，亚马逊以每股18美元的价格在美国上市，到了收盘的时候，每股的价格飙升到94美元。

1998年，亚马逊的市场资本的价值已经高达170亿美元，来自160个国家超过450万人成功地从亚马逊网上购物。

1999年，美国《时代》周刊将亚马逊创始人贝佐斯作为当年的封面人物。《时代》周刊的总编辑艾萨克森说："贝佐斯这个人不但改变了我们做事的方式，也协助我们铺平将来的道路。"

就在美国亚马逊网站最火的1999年，雷军决定将卓越网从软件下载业务转向做电子商务，做"中国的亚马逊"。

2000年5月16日，金山在北京召开了一场新闻发布会，宣布卓越网正式改变经营模式，主营图书、音像、软件、游戏、玩具等文化娱乐消费产品。新上线的卓越网设立了三个部门：音乐事业部、图书事业部、软件事业部。

在发布会上，雷军说："有人会问，金山现在才进军互联网是否晚了一些。我认为不晚。现在中国的网民不到1000万，其中大部分都是网虫，老百姓上网的还很少，如果老百姓都能上网，中国的网民最少要到1亿人。这就是说中国的互联网刚刚开始，还有十分之九的市场有待开发，金山此时进军互联网正是时机。"

在股权方面，公司也做了大的调整。卓越网从金山分拆出来，成为独立公司，由金山控股投入1000万元占70%的股份，联想投入600万元占30%的股份，雷军任董事长。

为了扩大公司规模，雷军新招了100多名员工。这些新人后来都成了影响中国互联网的实力派人物，其中最有名的就是王树彤和陈年。

王树彤，1991年毕业于北京邮电学院（今北京邮电大学）电子工程系，随后任教于清华大学软件开发与研究中心。1993年加入微软公司，历任市场服务部经理和事业发展部经理，在微软公司历次的业绩评定中都名列前茅，是最年轻的中国经理人。1999年加入思科公司，任市场营销部经理，在思科公司高层管理人员中，她是唯一的女性，所领导的团队是亚太地区的最佳团队。

王树彤加入卓越因为一次偶遇。一天，雷军去ChinaRen公司找陈一舟聊天，无意中聊到了王树彤。正巧当时王树彤的办公室就在ChinaRen公司楼上，雷军就打了个电话给王树彤，约她一起吃午餐。

席间，雷军对王树彤说："做互联网不见得行，但不做互联网，就肯定不行。这是一个重新洗牌的机会，你可以循规蹈矩下去，但你也可以选择另外一种生活方式。我们现在想做电子商务，你有没有兴趣来做？"

吃惊之余的王树彤并没有马上答应雷军，她说："我要好好想想，一周后给你答复。"

经过一周的慎重考虑，王树彤告诉雷军，她可以加入卓越，并提出想请陈年一起来。当时，陈年已经是《书评周刊》的主编了。提到来卓越的原因，陈年回忆说："当时，正好我因为做报纸实在是做烦了——报纸过了刚开始创业的那个新鲜劲儿以后，会想这个东西到底跟你关系有多大？当时我很小，那时候才30多岁，希望能够有一个机会。当然我最初的想法和互联网是没有关系的。最初，我是准备去做另外的事情，正好他们找到我，说帮帮忙，帮半年也行，就这样开始了。"

很快，卓越就有了一支"梦幻组合"：董事长雷军、CEO王树彤、副总裁陈年、技术总监熊长青。

尼罗河计划

2000年5月，雷军在北京香格里拉大宴会厅发布了“卓越计划”，即著名的“尼罗河计划”。一个月之内，电子商务、版权发行、IT资讯、王菲与那英演唱会、卫慧写真集等业务相继推出。

卓越当时采取的是完全反亚马逊的做法，只卖有限商品，实行完全库存，保证交货时间。雷军说：“卓越开始卖书后，有人说我们也要做亚马逊。这不是夸我们，是骂人。在中国电子商务环境这样的基础上，一个网站卖几百万种书，可能做得好吗？德国的贝塔斯曼几年来在中国积累的是120万活跃用户，它的方式是建立长久的客户关系，真正掌握客户的要求并满足这些需要。卓越的目标是在一两年内获得200万到300万成熟客户。未来的卓越网站上只会卖最畅销的、经专家重点推荐的书，每本书卖5000本左右，书价只有标价的三到五折。我知道我卖不了所有的书，但是把已有的几本书卖好，用最低的价格、最快的速度送到顾客手中，这是我们能够做到的。”

当时卓越在紫金大厦的20层办公，库房就设在这栋大厦一间100多平方米的地下室里。每天上班，雷军都要先上卓越网浏览一会儿；每天下班，雷军都会召集卓越的讨论会；卓越的每个新功能、新产品出来，雷军都会以用户的身份做体验。

起初，卓越买得最好的一套书是《加菲猫》。因为是陈年的朋友做

的书，定价99元，他们可以三折拿货。三折拿货三折卖，卓越只卖29元，把《加菲猫》当成广告商品做，为的是打知名度。很快，《加菲猫》就在卓越网上火起来了，而卓越也一下子被读者记住了。

后来，《大话西游》在互联网上被热捧起来，雷军决定在卓越卖《大话西游》的VCD。雷军把一套四张碟的VCD定价为40元，后来又降到了20元，跟盗版一个价。

《大话西游》的销量远远超出了雷军的预期，最高的时候一天卖出5000套，很快，5万套就卖光了。

2000年11月6日，卓越网以标价2元热卖《大话西游》，原本打算销售一周的计划后来不得不在第二天，也就是11月7日结束，因为《大话西游》一天狂销了5000套。最后库房中留下了三套作为日常库存的最低保留数。这一天卓越网的日营业额超过了15万元。

紧接着，雷军决定趁热打铁，连续推出新产品来继续保持卓越网的人气。2001年，卓越一个月就卖掉了价值550元的《丁丁历险记》5000多套；2002年，老狼的新专辑《晴朗》一周卖掉1万张；2003年，一周卖掉1万套《哈利·波特与凤凰令》。

之后，卓越网开始陆续策划、包装并出品精品图书：《小强填字》、《史努比的故事》等。

2004年，卓越到达鼎盛期，销售额达1.6亿元，成为国内B2C电子商务的领军者。卓越还在北京、上海和广州三地建立了订单处理中心，下面配有一个由30家配送中心组成的配送网络。北京的库房也由最初的100平方米扩展到3000平方米，图书品种由1000多种扩展到10000多种。

在这个过程中，陈年渐渐意识到，做商人和搞文化是完全不同的。他回忆说："在2001、2002年，我的作为和自己的过去是极端对立的。我们发布的所有东西是非常媚俗的，连股东都看不下去。我对员工们说，商务印书馆的书绝对不能进卓越网。我就是希望把通俗和畅

销放大到极致，在前期积累的时候你必须要迎合商业社会。”陈年认识到，“互联网首先是一个媒体，在互联网上开店，本质就是媒体营销。但这个媒体和传统不一样的地方，就是瞬间的交互，这个交互，就是优势。我2000年读了一本书，叫《网络价值》，副标题是‘客户制定市场规则’，讲的就是这个道理。”

卖掉卓越，就像卖掉自己的子女一样

2003年8月24日，英国《经济学家》杂志发表了对当当网的封面报道，称其正在创造一个华文电子商务的奇迹。看到这篇报道后，亚马逊决定提前进入中国市场。

2004年2月14日，是西方的情人节。这一天，亚马逊的副总裁达克率领代表团来华，参观了当当网的IT运营系统和库房。两个月后，亚马逊一行再次造访，径直提出收购建议：估值1.5亿美元、收购70%至90%的股份，并承诺在收购之后，当当网的品牌和管理团队将保持不变。

由于亚马逊坚持收购，而当当的创始人李国庆和俞渝夫妇则对外宣称当当只接受战略性投资，从3月到7月，双方多次协商不成。8月6日，当当对外宣布谈判终止的消息，称拒绝了亚马逊的收购要求。

李国庆认为："被亚马逊这样的国际大公司全盘收购，存在很高的风险，外国公司进入中国水土不服，而且大公司惯有的一些毛病还有可能会遏制当当发展的势头，一些大公司与中国企业间并购的案例并不成功，像联想与美国在线，方正与雅虎等等，如果过早地成为亚马逊在中国的分部，当当网很有可能会丧失创新的能力和激情。"

当当拒绝了亚马逊抛来的橄榄枝，无奈之下，亚马逊只好把目光投向卓越。

2004年3月，亚马逊和卓越展开了谈判。最初谈判时，双方提出了

三种模式：第一，亚马逊持小股，像谷歌注资百度；第二，亚马逊持大股，像IAC控股艺龙旅行网；第三，全资收购，像雅虎买3721、eBay收易趣。

第一种方案，亚马逊通不过。他们看准了中国市场，一定要强力介入，不留余地。第二种方案，卓越通不过。双方资本实力太悬殊了，如果亚马逊要增资，再投入1亿美元，金山和联想跟还是不跟？跟不起，那就只能被撵出局。而即使亚马逊不采取更多的动作，金山联想又如何套现退出呢？亚马逊没有再次上市的打算。既然迟早要被撵或者套牢，那不如现在就放弃，就是第三种模式，全资并购。

4月，双方进入实质性的讨论，卓越收到亚马逊和几家风险投资的合作意向书。5月，卓越董事会开始激烈地争论，包括金山、联想、风险投资和一些神秘的个人投资者。

2004年8月19日晚20点40分，双方正式签约。亚马逊在纳斯达克宣布，正式收购注册地在英属维京群岛的卓越有限公司。这次交易总金额约7500万美元，其中涉及7200万美元现金以及员工期权。

签约当日，卓越网股东之一，联想投资有限公司董事长柳传志表示："我们非常高兴亚马逊这样的世界级企业意识到卓越网在中国市场上的价值和潜力。我们期待卓越网在加入亚马逊家族后能够取得更大的成功。"

在卖掉卓越后金山举办的一次庆功会上，陈年手握香槟杯，激动地说："如果说雷军还有金山这个儿子，我嫁掉的则是唯一的宝贝女儿。"他甚至问雷军："离开卓越之后，我能到金山的游戏部门担任个职务吗？"

为什么要卖掉卓越？雷军总结了两个字：没钱。当成千上万的网友正在享受卓越带来的低廉价格实惠时，没钱的烦恼始终困扰着雷军。雷军说，卓越起步的时候，每天处理100张订单感觉很容易。从100单到500单，就发现库房不够，东西也送不出去，所有员工都被赶到库房

里做包装。100单到1000单是一个质变，1000单到10000单又是一个质变。卓越过了1万，但到10万就极其痛苦了。做10万单，只北京的库房就要3万平方米，相当于六个标准足球场。把货架摆满，一个货架1500元，需要3000万。给仓库放满货架，装上货，再装备流水线，最少需要1000万美元。

卓越于2000年成立，直到2003年才开始盈利，雷军预测："以卓越当时的盈利，股东要想收回投资恐怕得10到20年。"

雷军最后无奈地说："见好就卖吧，这样对得起股东也对得起员工，不能等到撑不下去了关门。"作为CEO，雷军懂得自己的一大使命就是要保证股东和员工的利益。

"这是个很好的交易。"谈到这次并购时，雷军说，"双方所有条件都能够接受，就是个好交易，不是吗？如果这家公司将来成为非常成功的公司，我个人不会失落而会感到骄傲和自豪，创业者的功劳和荣耀也许就在于此。"

但是，雷军的心情却远远没有表面上那么轻松。卖掉卓越，雷军等于自断一臂。在很长时间内，雷军都深陷在痛苦中无法自拔："对美国人来说，亲手创办一个公司并卖给跨国巨头，可能是非常大的成功，但对中国人来说，就像卖掉自己的子女一样。那一个月时间内，我几乎每天都在想卖还是不卖，自己很不舒服。"

为了从卖掉卓越的失落中摆脱出来，雷军想强迫自己忘掉卓越，这个过程非常艰难。"我以前每天一上班就用半个小时上卓越，每周在卓越上买一点儿东西，现在要忘掉它就像戒烟一样。"为了忘掉卓越，雷军在半年内没上卓越网，不在网上购物。

"从那时开始，我知道，要让我真正从卖掉卓越中走出来，需要另外一件事情支撑我的情感，让我更加投入和兴奋。"雷军说。

多年以后，"卓越亚马逊"正式改名为"亚马逊中国"，雷军获知后，显得有些伤感："卓越永远活在我心里。"

第六章

功成身退，泪别金山



2007年12月的一个深夜，在北航北门的柏彦大厦，雷军决定离开了。有人记录了当时的情形："掐灭手中的烟头，雷军从办公室的沙发上站了起来，拎起双肩背包搭向背上。包比平时沉，他的动作比平时有些迟缓。"

“金山毒霸”走出国门，登陆日本

2005年9月14日，对“金山毒霸”来讲，注定是个不眠之夜。这天，金山历史上发生了一件大事——“金山毒霸”宣布正式进入日本市场。

当天，在东京威斯汀酒店，雷军主持金山产品进入日本市场的新闻发布会。发布会现场，雷军注意到一个细节，日本籍员工在会议厅的两侧过道旁边布置金山公司的展架时，先用细细的绳线拉出一条直线，然后再紧贴着这条直线摆放。雷军第一次领略到了“日本式的严谨”。

离发布会开始还有不到30分钟，记者席仍然几乎全部空着。“事先已经向几十家日本媒体发出了邀请，但面对这个现实，我们只能接受，当时心里非常紧张，在思考怎样表达才能挽回局面。”雷军回忆说。

然而，就在发布会开始的前几分钟内，100多个座位忽然被日本记者坐满了。雷军如释重负：“原来日本记者非常遵守时间，基本上都是按点儿赶到，有早到的也会在楼下等待一下。”

下午4点，雷军宣布“金山毒霸”产品正式进入日本市场，并开通网上下载服务。从当天下午开始的六个小时内，“金山毒霸”就有两万多日本用户下载，并收到600多条用户反馈。

事实上，早在一年前，雷军就瞄上了日本这片未开发的“处女地”。

2004年底，一家日本企业在多方调查和接触之后找到了金山，将一

份日本软件市场的分析报告摆在了雷军的面前。

雷军看完这份报告后，欣喜异常。他回忆说："首先，日本是全球第二大软件市场，也是知识产权保护最完善的国家；其次日本与中国在语言、文字等文化方面有很深的渊源，这更加有助于双方的了解与沟通；第三，中日两国距离很近，便于我们与日方商业伙伴的合作。"

正是从这一刻开始，雷军决定进军日本。然而，让他感到忧虑的是，他的"三字经"（WPS、"金山毒霸"、网络游戏）谁先进入日本市场？经过多方面的调研，金山上下得出了一致的结论："毒霸"先行。

2005年3月，金山日本子公司——金山软件株式会社正式成立，注册资金1亿日元，由金山控股，日本合伙人参股。日本子公司成立之后，金山并没有派遣员工去日本工作，而是让日本合作伙伴派了一名技术工程师到金山珠海研发总部，一同开发"金山毒霸"的日文产品。这名工程师是一个在日本工作了多年的中国人，精通中日两国语言与文化。与此同时，"金山毒霸"部门开始了学习日语的热潮，每周有三天晚上都要请专门的日语老师来教日语。

"金山毒霸"进入日本市场后，金山迅速在日本成立分部，正式成员只有九个人，分成三个部门：总务部、市场部、技术部。

总务部，包括社长在内，主要职能是行政，财务等。

市场部，主要工作是和媒体打交道，包括安排接受媒体采访，几乎每天都有报纸、杂志或电视台到日本金山采访，同时，市场部也负责一些广告的投放，主要是一些网络媒体。

技术部，负责网页及产品相关的问题，每天，技术部的员工都需要回复大量的用户邮件，这些邮件内容包括用户对产品使用的一些疑问，也有一些建议和意见。对于用户的邮件，技术部的员工需要在一个小时内回复。同时，对于用户在日本金山的网站论坛提出的疑问，金山技术部的员工会在2个小时之内回复，这样其他的用户也能在论坛

上看到关于一些疑问的解答，这种快速的回复机制迅速赢得了用户的好感。技术部还有一个重要的工作就是和珠海研发中心保持沟通，将在日本收集到的病毒样本与珠海的同事“共享”。

雷军回忆说：“金山在日本的员工平均每周会有两天在酒吧度过，由于加班太晚，城铁关闭之后，除了打车没有别的交通方式可以回家。而在东京，打车非常贵，加上员工都住在郊区，所以员工就选择在酒吧聊天到天亮，等到城铁的第一班再回家。”

2006年2月14日，正好是西方的情人节，在这一天，“金山毒霸”在日本的下载量达到了100万，比预计的一年提前了七个月完成目标。8月，“金山毒霸”日文版开始收费。当时的安装使用用户数量接近40万人，超过10%的到期用户选择了付费，成绩骄人。9月21日，“金山毒霸”2007日文版与中文版同步发行，收费用户再度猛增。“日本媒体和民众对金山软件关注的热情，超出我们的预料。”雷军说。

女人最难的是生孩子，男人最难的是上市

曾经有员工开玩笑似的对雷军说："雷总，我从进公司的时候就听说咱们金山要上市，每年过年我都和家里人说，但是等啊等啊，现在家里人都不信了。"

事实上，早在1999年，金山内部就已经开始探讨在香港上市的可能性了，受1997年亚洲金融危机的影响，那时整个亚洲的股市都非常低迷，金山公司特聘的证券顾问表示，香港创业板至少还要三年时间才能恢复，建议金山在中国大陆谋求上市。

随后，金山于2000年、2001年先后考虑在大陆主板及创业板上市。但是，在主板上市要求企业有连续三年的盈利。"为了保证连续三年盈利，我们一直在戴着手铐脚镣行走。"雷军说，准备上市意味着金山把手脚都捆起来了，而且要支出巨额的审计费、律师费及中介机构的费用，金山要在投资和业务策略上痛苦地选择，"那时我们有钱都不敢花，因为一花就会产生费用，马上就亏损，也就达不到上市的要求。"

金山上市的日程一推再推，许多人对开始对金山能否在国内主板上市产生怀疑："金山的盘子太小，主板很难接纳它。"面对这些质疑，求伯君诙谐地说："譬如说你家里有个女儿挺漂亮，那么上门说媒的人一定很多。但是女儿只能嫁一家，所以要每个人都见面，挑，

好好地挑。先不要给他们机会，说不定很好的在后面。”

2004年，国内掀起了一股上市狂潮，很多公司都想方设法上市融资，求伯君却公开对媒体表示，由于软件公司净资产的法规限制，金山已经放弃了在大陆上市的想法，未来会专注于正在热捧网络游戏概念股的美国纳斯达克。“金山肯定要上市，目标是纳斯达克，时间上要等待合适的时机，比如股市大环境，其他的不能说了。”

然而，求伯君却始终没能等到“合适的时机”。进入新世纪后，包括安然、世通等一大批美国大企业财务丑闻不断，彻底打击了投资者对美国资本市场的信心。为了挽回这种局面，美国国会和政府通过了对上市企业严格要求的《萨班斯法案》。随后，美国颁布了一系列企业准入审查制度，中国企业赴美上市的门槛提高了一大截。

“最终，整个金山都被上市拖疲了。这种疲惫很难用语言表达，我觉得是身心疲惫，无论是体力上的还是内心深处的疲惫。这期间有很多优秀的同事选择离职，就是因为他们在金山工作得非常努力，他们付出了很多。有时候付出过多以后，没有得到回报，因为IPO（首次公开募股）是兑现我承诺的机会，这个承诺一直没有兑现，大家付出得越多，反弹得越厉害，很容易形成情绪。”雷军曾这样回忆金山上市的曲折，“为了上市，我们在A股、纳斯达克和港股几个市场都做了尝试，我的经验甚至多到可以给别的公司做IPO咨询了。”

2006年年初，雷军终于说服董事会：调整好公司发展的节奏，重新夯实基础，暂停纳斯达克上市，改上市为私募。

当年8月，金山从新加坡政府投资公司获得总额为7200万美元的投资，其他的三家投资者分别为GIC（新加坡政府投资公司）、英特尔投资和新宏远创基金。通过这次融资，金山减持了个别老股东的股份，包括回购部分员工期权来缓解压力。

《互联网周刊》在报道这次融资时说：“GIC管理着超过1000亿美元的基金，是全球最大的投资机构之一，也是‘基金中的基金’，他

们在投资过程中一向倾向于传统行业中规模较大的项目，如中海油、泰康、李宁等。一般的创投基金的期限是10年，因此投资三到五年就要考虑退出套现。但GIC却是一个长期投资者，对于退出并没有严格的时间表，只要看好企业便会持续拥有。活血这正是雷军选择这家基金的重要缘由，因为雷军向来不急于带领金山公司上市，他更注重企业的长期发展。”

2007年，金山再度启动了上市计划，这次的目的地是香港主板。

对于为什么要选择香港，雷军是这样说的：“选择在香港上市，一是由于香港主板目前融资能力表现很好，二是由于金山耕耘近20年，最早也是由香港金山演变而来，在香港有一定的品牌积累，香港股市比纳斯达克更能理解金山的品牌含义，对于我们今后的股价会有一定的促进。”

2007年9月18日，金山公司在香港金钟道88号太古广场港丽酒店举行上市路演。在路演过程中，雷军向到场的投资者、基金经理、分析师以及证券销售人员介绍了金山公司在过去十几年的时间里创下的辉煌业绩，并热情洋溢地展望了金山美好的未来。

雷军回忆说：“这是我第一次路演，我终于明白了为什么投资者会喜欢路演。因为路演，给一家投资者讲话只有45分钟，当你把PPT做完已经25分钟、30分钟过去了，还要讲财务数字、做模型，回答问题只有20分钟。这么短的时间想把一个稍微复杂一点儿的公司说清楚挺难的。这是一个现实的原因，所以大家不会耐心地听你讲金山怎么回事，19年历史做了多少件优秀的事情，有什么样的丰功伟绩……”

10月9日，清晨6点，香港四季酒店。雷军翻身起床，开始写一封致全体员工的信。本来秘书早已准备好了官方文本，但雷军觉得它表达不了自己此刻的感受。他这样写道：

致全体金山人：

2007年10月9日上午10点整

金山软件成功在香港主板挂牌上市。

这一刻将永久地铭刻在每个金山人的心里。

“宝剑锋从磨砺出，梅花香自苦寒来”。经过了长达八年的上市准备，我们终于迎来了这一刻的幸福时光。这一刻属于每个金山人，没有大家的拼搏和奋斗就没有今天的灿烂笑容；这一刻属于敬爱的用户以及社会各界的朋友，没有大家的支持和关心就没有今天的举杯相庆！

从1988年创办至今，金山经历了19年的风风雨雨。创业初始，我们憧憬“让我们的软件运行在每台电脑上”；事业低谷，我们依然渴望把金山办成世界一流的软件技术公司。在残酷的产业生存环境和浮躁的商业氛围里，我们始终坚持技术立业，我们始终坚持用户至上，在每个十字路口，我们选择了胜利的方向。面临跨国公司和盗版的双重挤压，金山人不畏艰难险阻，从WPS到“金山词霸”，从“金山毒霸”再到网络游戏，越战越勇，在一个又一个战场上大获成功，甚至在日本、越南也获得了足以令国人骄傲的成绩！

19年的春去秋来，时间没有在我们的脸上留下印记，我们依然像刚创业一样，充满了激情和活力。8月，“金山毒霸”成功通过了世界顶级的VB100的测试，成为唯一一款通过VB100的国产杀毒软件；9月，WPS Office 2007顺利发布；前不久，研发了三年半的“春秋Q传”正式公测。我们的各项业务都在快速前进，我深深地为我们的公司感到自豪！

历史已经充分证明了我们金山是一支有理想、有抱负、能打硬仗的团队。“一路上有你，苦一点儿也愿意”，一起哭过笑过的兄弟们，让我们一起举起庆功的酒杯，一起为我们自己大声欢呼：我

们上市了！

从此刻起，金山翻开了新的一页，我们将以快乐、轻盈的步伐开始乘风破浪、大展宏图的新征程！

雷军

10/9/2007 于香港

当日9时45分，新浪网上直播了金山上市的现场画面，北京、珠海、成都、大连四地1600多名金山人站在大屏幕前，心潮澎湃地等待那激动人心的时刻到来。求伯君在百忙之中还不忘从现场打回电话向大家问候，他的这一举动引来了阵阵掌声。当金山股票以3.9港元的价格开盘时，现场瞬间变成了欢乐的海洋……

此时的雷军却避开人群，独自站在香港联交所的看台上，透过玻璃窗观看楼下的交易大厅，背影显得有些落寞。他说自己“其实什么也没想，就是很宁静”。

雷军感觉肩上的担子忽然轻了，他说：“之前，我开了这么多口头支票。相比对求伯君和张旋龙，这是我更重的债——因为我每天都要面对着他们，他们睡地铺，熬夜加班，自己苦哈哈地、看着人家过小康生活在想什么。”

金山是继腾讯和网龙之后，第三个在香港上市的网游公司。为了这一天，雷军整整等了八年。在“前有微软，后有盗版”的双重挤压下，可以想象金山遭遇到了多少苦难，但它还是撑下来了。“女人最难的是生孩子，男人最难的是上市。”雷军感慨良久。“八年上市啊，一个正常人都给折腾成精神分裂了。”

从此孤蓬万里征

上市完毕，人们发现雷军瘦得厉害。“他穿的衬衫从41码变成了38码。”他的助理透露道。上市兴奋完了，求伯君累了，休养去了；雷军也累了，但他却没时间休息。

为了庆祝金山成功上市，金山向每位员工派发了1000元的红包和纪念手表。下午还没收市，雷军就匆匆赶往珠海，参加晚上举办的庆功宴。

随后，雷军又匆匆飞往北京，召开记者群访会。在群访会上，雷军抓起桌上的一瓶可乐灌下几口，开始面对一圈的记者滔滔不绝，不时冒出些能逗乐全场的段子。

“上市以后，就不是做事了，而是考虑怎么做事了。”雷军说，“我个人的愿望是，在把金山办成世界一流的公司之外，还能有一点儿自己的时间。以前，我从来就没想过这个问题，大部分时间都是围绕着工作。”

金山上市，雷军最大的感受是“无债一身轻”，从22岁到38岁，雷军为金山一直工作了16年，他把自己最美好、最富激情的年华都献给了金山。

然而，出乎所有人意料的是，雷军在金山登顶时，选择了离去。

金山上市两个月后，雷军毫无先兆地宣布，因“健康原因”辞去金山总裁兼CEO职务，从这家工作了16年的公司离开。

“我是创业时期的CEO，现在金山上市了，变成了一家公众公司，是守业和继续壮大时期，这个时期对CEO的要求和创业时期并不一样。”这是雷军说服董事会接受自己辞呈的理由。

张旋龙听到这一消息后，首先感到的是震惊，接着是愤怒，最后变成了体谅。他回忆说：“一个月前雷军跟我讲，他想换一个工作岗位，我是第一次在他面前发脾气，16年我从来没有跟他发过脾气，我觉得不可思议，但经过一个月慢慢的聊和理解，我发现如果再让他继续做下去，讲真的，是非常对不起他，对金山未来的发展也是不利的。”

2007年12月20日，金山在北京召开雷军离职说明会，求伯君、张旋龙等人出席了会议。

在会上，求伯君说：“可能大家也有所耳闻，在网上也看到了一些消息，我们金山的CEO兼总裁、CTO雷先生将会卸任日常的管理业务，未来更加专注于公司的长远发展，这件事情也是最近才发生的，可能大家会觉得非常突然，甚至在媒体上有很多的揣测，因此我们请各位聚在一起，希望消除大家的一些误会，我想先请雷军自己来做一个说明。”

以下为雷军的发言：

> 各位朋友大家下午好。首先这是我作为金山CEO的最后一次发言，也可能是我作为离任的CEO第一次跟大家见面，不知道从哪里说起，但首先我一定要感谢各位对金山的支持，对我个人的关心，首先谢谢大家，看来我表达的诚意还不足够，我站起来向大家鞠个躬，谢谢大家！
>
> 刚才我们开了一个董事会，我也转达一下董事会的几个决定吧。第一个决定，同意我辞去CEO的日常管理岗位；第二个决定，求总代理CEO；第三个决定，我还将继续担任金山的执行董事，副主席，包括我们新成立的战略委员会的主席。我相信大家可能关心

很多很多问题，大家问问题我来回答，事情的结果已经出来了，我想大家可能会关心这背后有什么秘密，这是第一个关心的问题。第二个关心的问题，是金山未来的规划。第三个问题，可能比较关心我个人未来的打算。主要是三个问题。

就第一个问题而言，1992年我加入金山到今年，还差15天就16整年了，我从22岁干到了38岁，尤其是我们从1999年开始启动IPO之后，我相信这中间的压力很难用语言来表达，所以在过去的八年里，就像马拉松长跑一样，我只有一个目标，把公司做好，完成IPO（首次公开募股）。其实IPO只是公司发展的一个阶段，由于我们不顺利的IPO过程，在我内心深处，IPO就像攀登珠穆朗玛峰一样是我一定要完成的目标，完成这个目标之后之后有不少朋友问我，我讲了两个字“还债”。第一个，要还求总、张总的知遇之恩，他们给了我这个平台，他们作为金山最早的创办人，我希望他们能够看到这个公司成功，看到自己的心血能使公司发展到一个相应的规模。第二点，因为去年的融资是我牵头的，我跟不少的投资人，尤其去年的GIC（新加坡政府投资公司）也有一些承诺，我觉得IPO的完成也让他们赚到了钱。最最重要的是跟我一起打拼多年的同事们，我开了无数张空头支票，还没有换成钱，这是一个遗憾。当这个过程完成之后，我以为只是自己累，董事会也很慷慨地给了我四个礼拜的假期，我看有传闻说我从来没有上班，这不是事实，我只休整了四个礼拜，四个礼拜之后我还是觉得身心疲惫，我想可能当你登顶以后，当你突然放松以后，你会觉得很……反正四个礼拜休息下来还是觉得很疲惫，这是真心话。我跟求总沟通过，我说，有点累。如果以这样的精神状态继续领导金山，作为CEO，我觉得恐怕会辜负大家的期望。

所以跟求总沟通，刚开始他也觉得很惊讶，后来反复沟通，最后得到了求总、董事会领导的理解和支持。并且求总说这件事情比较突然，我也替求总代理CEO，代理公司的平稳过渡，这就是过

去发生的所有事情。今天我们也邀请了我们的创始人一起参与，刚才我们也跟高管开了电话会议，和北京的中层积极交流，这是背后所发生的事情。

我想可能健康原因大家都认为是托词，我想在座的不少朋友应该一直对我们金山很了解，我也非常感谢大家给我冠了一个“最勤奋的CEO”，我很感激大家。

第二点就是关于公司未来的规划，因为今天的金山已经进入了一个持续、稳定成长的新阶段，根据最新第三季度财务报表，我们营业额增长122%，我们的利润增长482%，我相信金山已经进入了一个非常平稳的管理和增长期。刚才董事会也批准了，因为我认为金山的管理团队高度稳定，而且他们非常能干，我也转达了他们的另外一个决议，提拔了三位非常重要的业务领导人当高级副总裁，在座的有两位，还有一位在珠海。

今天我们金山有两个业务，软件业务和网络业务，这两个业务的副总裁一位在金山待了九年，一位待了10年，他们也是身经百战，我右手边的CFO凯文来金山也快三年，从金山的副总裁到CFO，成功完成了金山的IPO。我相信大家团结一心，金山在未来还会保持持续成长。这是关于公司的一块。

关于我个人，刚才跟同事们交流时他们也蛮惊讶的，好像说你是不是离开金山了，各种各样的感受都挺多的，我在这里再次声明，作为金山最早的创业者之一，也作为今天金山事实上的主要股东之一，我觉得金山不是一件说放下就可以放下的事情。刚才我在高管会中的经理会上也都表态，第一，坚决支持，毫无保留地支持以求总带领的董事会的决议，包括求总包括代理CEO领导管理班子的决议，如果我个人能做一些什么事情，这是我义不容辞的职责。

同时求总也给我安了一活，求总的官方说法叫作“站在更高的层面协助金山的发展”。当然我觉得战略管理的确是金山最重要的

事情，我也非常感谢求总希望我能担任这个战略委员会的主席，我们也成立了战略委员会，在这一点上我会从日常工作中跳出来，协助求总把公司做得更好，所以总而言之一句话，这一次的消息应该是一个工作岗位的调换，或者工作方式的变化，大家可能会认为你不参与日常工作，要干点儿啥呢？业余时间还干点啥，我相信这是大家比较关心的。这个阶段的确因为身心疲倦，我可能会用稍微轻松一点儿的方式，一边休息一边配合求总的工作，这是我讲的第三点。

最后，各位对我过去的工作一直非常非常支持，再次表示感谢，更多的谢意没办法用语言表达，回头有机会再请各位吃饭。谢谢大家！

有人说，金山是一座学校，而雷军则是校长。在金山工作过的人，或多或少都会被他的性格所感染，在金山人眼中，雷军是不折不扣的精神领袖。在金山工作的16年里，雷军每天都殚精竭虑、兢兢业业，他为金山付出了全部的心血，只给自己留下了一副被拖垮的身体。

网上流传着一个段子，说的是金山在开发“剑侠情缘”网络版期间，雷军在一次拓展训练中发表讲话，说自己不容易，大家不容易，活得太窝囊，说到动情处潸然泪下。当时，20多个副总裁和部门经理拥上去，把雷军团团围住，大家抱头痛哭。

“雷军自从1992年加入金山到现在16个年头，尤其是1998年开始担任公司一把手之后的九年以来，一直在任劳任怨、呕心沥血地满负荷工作，把金山软件从一个勉强维持生计的小作坊变成了具有国际影响力的上市公司，这期间付出的艰辛实在难以用语言表达。这期间，雷军不但要带领公司全体员工努力工作，同时还要面对社会的各种压力，历时八年，历尽五次上市的过程。最近几年，雷军不仅带领了管理团队完成上市这一艰巨任务，还为金山网络游戏做了完善的布局，实现了软件业务，特别是杀毒业务的全面互联网转型，为金山以后的

腾飞奠定了坚实的基础。因此，董事会对雷军16年来的辛勤努力给予了高度的评价，八个字‘鞠躬尽瘁，功在金山’。在我们公司的地位跟诸葛亮是同一类。”这是金山董事长求伯君对他的评价，也是全体金山人对他的评价。

尽管雷军解释自己离开金山是因为“身心疲惫”，但很多人还是猜测他跟求伯君之间日渐产生的分歧是他离开金山最主要的原因。“虽然成功上市，但金山的根本问题没有解决。求伯君对WPS的感情很深，有着强烈的挑战微软霸权的民族情绪，而雷军则是个实用主义者，认为光有理想不能当饭吃。雷军和求伯君之间产生分歧，雷军的很多想法难以落实，于是在上市两个月之后泪别金山。”《南方周末》的一篇文章中这样写道。

2007年12月的一个深夜，在北航北门的柏彦大厦，雷军决定离开了。有人记录了当时的情形：“掐灭手中的烟头，雷军从办公室的沙发上站了起来，拎起双肩背包搭向背上。包比平时沉，他的动作比平时有些迟缓。”

第七章
“天使”雷军



“你们在文章中一定要强调，千万不要小看天使投资人的作用，也不要放大，我们不是上帝，创业者才是主角，我们只是配角。”在接受《创业邦》的采访时，雷军这样说道。

我变得一无所有，除了钱

1983年，苹果成为美国发展最快的电脑公司，那时，该公司已有员工4000名，资产超过20亿。在苹果公司蓬勃发展的时候，乔布斯觉得有必要邀请一位优秀的商业高手来和自己一同管理公司，于是他找到了当时百事可乐的经理人约翰·斯卡利。就这样，斯卡利开始与乔布斯一同打造"苹果"。开始的几年里公司运转得很好，可是没过多久他们就产生了矛盾。

产生矛盾的原因有很多，很大一部分跟乔布斯让人难以忍受的怪脾气有关，很多苹果公司的员工甚至都不敢和他搭一部电梯，年轻气盛的乔布斯的独断专行也使斯卡利觉得难以忍受。

有一次，斯卡利认为，乔布斯对新推向市场的苹果机做出了过高的估计。乔布斯还是认为在苹果机推向市场的第一年里，销售量一定会达到50万台，因为根据开始时的销售报告，这一数量完全能达到。苹果公司的两位主管都对这一销售计划提出了质疑，并希望乔布斯能保持清醒的头脑，但面对着乔布斯咄咄逼人的气势，他们又无能为力。不幸的是，他们随后被独断专行的乔布斯免职了。

到1985年，苹果计算机公司首次出现了亏损，所有人都认为苹果计算机公司该做出调整了。斯卡利也意识到不应该再任乔布斯独断专行下去了。

“我们雇用了一个很有天分的家伙和我一起管理这个公司，在最初的几年，公司运转得很好。但是后来我们对未来的看法产生了分歧，最终我们吵了起来。当吵到不可开交的时候，董事会站在了他那一边。所以在30岁的时候，我被炒了。”乔布斯回忆道。

在不得不离开苹果时，乔布斯这样说：“苹果公司就像是我的初恋一样。就像所有的男人都会想念他们第一个深爱过的女人一样，我也会一直想念我的苹果公司的。”

在走出苹果公司那天晚上，他的老朋友默里害怕乔布斯会想不开做出什么傻事来，就前往乔布斯的住处，发现他孤独地躺在地板的垫子上，家里一片漆黑。默里不声不响地紧靠他坐了过去，然后紧紧地抱住了乔布斯，两个人放声大哭，一起待到第二天凌晨。默里在确信乔布斯不会出什么意外了，才返回家中。“在这么多人的目光下我被炒了。在而立之年，我生命的全部支柱离自己远去，这真是毁灭性的打击。”乔布斯说。

2007年，雷军也碰到了跟乔布斯一样的境遇，他回忆自己离开金山的情形时说：“那半年，没有一家媒体想要采访我；没有一个行业会议邀请我参加。我有的是时间，没人记得我。我似乎被整个世界遗忘了，冷酷而现实。人情冷暖忽然间也明澈如镜。那个阶段，我变得一无所有，除了钱。”从一个每天平均工作超过16个小时的CEO，到一个“退休老干部”，雷军觉得这种反差太大了。

离开金山时，雷军与金山有竞业禁止协议，金山所有的业务他都不能干。这一下把他手脚捆住了：他懂的、他熟悉的不能干，别的他又不懂，不知道能干什么。“每天早上起来不知道干什么，半夜如果醒了觉得很茫然”，有时候他会和朋友倾诉，“提前感受到退休老干部的凄凉。”

“离开金山对我是一次重创，心理上的创伤超过了大家的想象。我这个人很努力，很勤奋，带着一帮和我一样的人，打了这么多年江

山，整成这个样子，我肯定不服气。要是我没努力也认了，但是我非常努力。20多年，这么多的机会，一个都没捞着，我问自己为什么，问题肯定出在我身上了，那我的问题是什么呢？就是不服输。”雷军说。

天使投资只是我的业余爱好

“天使投资”一词最早起源于百老汇，指那些富有的人出资，来帮助演出得以实现。最初的天使投资带有公益性的赞助性质。现在，天使投资是指富有的个人出资协助具有专门技术或独特概念的原创项目或小型初创企业，进行一次性的前期投资。

在美国硅谷，有一个天使投资最常被人引用的经典案例：1998年，两位还没毕业的穷学生去向Sun公司的共同创始人安迪·贝托尔斯海姆讲述他们的创业梦想。听完他们的长篇大论后，贝托尔斯海姆说：“我听不懂你们的商业模式，先给你们一张支票，半年之后告诉我你们在做什么。”靠着这20万美元支票起家，两个人一步步打造出了今天的谷歌，而贝托尔斯海姆的20万美元后来演变成了近3亿美元。

提到中国的天使投资，就离不开徐小平。徐小平出生于江苏泰兴，毕业于中央音乐学院，曾在北大任职，在海外多年，应俞敏洪邀请回国，成为新东方“三驾马车”之一。

2010年，徐小平离开新东方，变成了“孤家寡人”，他尝试过创业，结果赔了七位数，想过写书，但写书太难了。时年54岁的他，陷入了深深的迷茫与矛盾之中。他回忆说：“我跟雷军聊，我跟曾李青聊，我发现，他们在创业成功退出之后，都曾经有过一段特别痛苦的时期。雷军离开金山卖掉卓越，曾李青离开腾讯，他们套现成功，

本该是最成功的时候，却是他们最想跳楼的时候。新东方上市，我有钱了，却也是我最想跳楼的时候，感觉自己付出了那么多，却一无所有。跟他们聊过之后，我才敢跟别人说我当年的痛苦，否则，我还会一直假装自己特别成功。我在他们那里找到了某种程度的知己。”

后来，徐小平终于找到了适合他的角色：天使投资人。

进入天使投资领域，徐小平说是被误导进来的。“那时候有学生来找我，说老师我当年是新东方的学生，我说很棒。他说，我现在留学回来了，我说那更棒。他说我现在想创业，我说祝贺，再见！他说：NO！我需要你给我投资。我说我不懂投资。他说徐老师必须给我投资，因为我当年给新东方付过学费。这样被他误导着过来了。”

离开金山后，雷军也开始做天使投资人，这不是一个偶然，而是他深思熟虑的结果。雷军在《我的第一篇博客：天使投资只是我的业余爱好》中这样解释自己做天使投资的原因：“一是我喜欢，二是想报恩。我总是为自己和他人的好主意而欢欣鼓舞，如果这些主意闲置，会令我痛苦不堪。”

“天使投资只是我休整阶段一个业余爱好而已。投资的最重要的目的是获取投资收益。而我做天使投资，投资收益是我考虑得最少的一个因素，更多的原因是分享创业者创业过程的快乐。”雷军说。

天使投资在美国还有个别称叫“3F”，即Family、Friends、 Fools（家人、好友、傻瓜），意思就是，要支持创业，首先要靠一群家人、好友和傻瓜！所以雷军的建议是：“创业者千万别把天使投资当作风投，最好的方法是找你的朋友，找你朋友的朋友融钱。”

雷军非常看重朋友，看重朋友之间的信任和鼓励，他宁愿赔掉一两百万，也不愿意失去一个朋友。如果他投资的创业者失败了，雷军会说：“兄弟，没关系，那100万我们多得是。”

雷军早期投的几个人不仅是他的朋友，而且都有着成功的过去，有资源、不差钱、有能力，这些人可能空有一腔激情，但无处释放，雷

军把他们称为"二手玫瑰"。

经过长时间的思考和总结，雷军总结出了自己的10条投资心法和武功秘籍，江湖人称"雷十条"：

一、团队（投资就是投人，人是最关键的因素。在商业社会里，人最重要的基础素质是诚信，没有诚信的人，是不会有人投资的。）

1.能洞察用户需求，对市场极其敏感。

2.志存高远并脚踏实地。

3.最好是两三个优势互补的人一起创业。

4.一定要有技术过硬，并能带队伍的技术带头人（互联网项目）。

5.低成本情况下的快速扩张能力。

6.履历漂亮的人优先，比如有创业成功经验的人等会加分。

二、方向（在对的时候做对的事情）

7.做最肥的市场，选择自己能做的最大的市场。只有大市场才能造就大企业，小池子养不了大鱼。方向有偏差的话，会浪费宝贵的创业资源。

8.选择正确的时间点。市场基本成熟了，企业也已有雏形，引入天使投资后，业务会得到爆炸性增长。

9.专注、专注再专注。最好只做一件事情，这样能把事情做到极致！

10.业务在小规模下被验证，有机会在某个垂直市场做到数一数二的位置。

"随着金融风暴席卷全球，风险投资家对于项目的审查标准也会变得更为严格，这10条全部满足的创业项目，就是投资人眼里完美的项目，会很容易拿到投资。"雷军这样认为。

2004年，雷军把卓越卖掉之后，就开始了他的天使投资人生涯，当然，一开始他只是出于帮忙的目的。一直到2007年从金山离职，无官一身轻的雷军才开始专门做投资。几年后，雷军成为了中国最著名的天使投资人之一，他的眼光又毒又准，他投资的项目基本上没有失手过。

孙陶然做什么都能成，无论做什么我都投

2004年年底，雷军以“天使”身份投资孙陶然的拉卡拉公司。

孙陶然，1969年出生，吉林省长春市人。1991年，孙陶然从北京大学经济学院经济管理系国民经济管理专业毕业。毕业后由于没能拿到当时的留京指标，不甘心回家的孙陶然开始了“北漂”的生涯。

1996年，孙陶然与别人合伙创办了蓝色光标公关顾问公司，目前已发展成为中国第一大市场营销服务集团。1997年，他又投资创办了中国第一本高尚生活免费杂志《生活速递》。

1998到2001年，孙陶然联合创办恒基伟业，任董事常务副总裁，成功打造了火遍大江南北的商务通品牌。

2001年，孙陶然离开恒基伟业，靠打高尔夫球打发时间。后来，一位朋友劝他说：“孙陶然，你不能就这么退休了，你这么年轻，还能再干点事。”于是，孙陶然决定重新开始创业。

据孙陶然回忆，在他决定再次创业的时候，曾有两个考虑：“第一，我希望带领我的团队做一家服务性的企业，因为在此之前，我们去做了一些公关、广告，包括商务通。第二，当时我们在做市场分析的时候，发现在日常生活中各种各样账单的缴纳以及在电子商务发展过程中的支付瓶颈没有得到很好的解决。于是，根据我们团队的特长以及我们对市场的看法，所以，我们提出了这样一个概念，就是在家

门口的便利店，通过把它发展成便利支付网点，来为广大老百姓提供日常必需的服务。”

孙陶然和雷军相识，可以追溯到1996年。当时孙陶然去参加在中关村举办的一次会议。“我进去时台上是个年轻人，讲得慷慨激昂。”孙陶然回忆，“后来散会我们没走，聊了很久。”这个年轻人就是雷军。此后，两人一见如故，成为了知音。

正当孙陶然为创业资金不足而发愁时，他碰到了联想的一个朋友，对方说联想开始做投资了，问他认不认识朱立南。孙陶然摇了摇头。对方说：“你太老土了，联想三少帅，你都不认识。”

“然后我就跟朱总见了一个面，我那个时候因为已经经历过这些，所以对于重新创业这些事已经有了想法，我就跟朱总讲了一通，朱总可能觉得我这个人比较靠谱，但是不太熟，觉得我的想法不一定好，有一点儿疑虑，就给雷军打了一个电话，就说雷军你认不认识孙陶然？因为当时他们一块儿投资卓越，雷军说我认识啊，就问了一些东西。”孙陶然说，“当时他给雷军打电话我不知道，结果他们打完电话以后，雷军给我打了一个电话，说陶然，朱立南给我打电话了，问了很多东西，他说想给你投资，我跟他讲了很多的好话，他说最后朱立南说了一句话，雷军，既然你觉得这么好，那你要不要一块儿出钱？因为雷军当时把卓越卖给了亚马逊之后刚拿到一笔钱，雷军说当时我也只能硬着头皮说投，联想投100万美元，雷军50万美元，我也50万美元，就这么出的，雷军当时讲得很客气，说孙陶然你再次创业让兄弟跟着挣点钱。”

此后不久，雷军在博客上写了这样一段话：“他不仅和其他合作伙伴缔造了风靡一时的‘商务通神话’，还参与创办了蓝色光标、《生活速递》等。2004年年底，休息了两年的孙陶然找到我，说想开始新一次创业，搞便民的金融支付网络，当时我确实没搞懂他想干的事情，但我还是毫不犹豫地决定投资，因为孙陶然做什么都能成，无论

做什么我都投。”雷军说，孙陶然的拉卡拉是他的第一个投资项目，也是他唯一不熟悉这个行业就投资的项目。

就这样，2004年底，孙陶然与合作伙伴凑足1000万元，加上联想和雷军注资的200万美元，于2005年初创建了北京拉卡拉信息咨询有限公司，即拉卡拉支付有限公司的前身。拉卡拉致力于打造一个覆盖全国主要城市的便利刷卡支付网络，通过在便利店安装银联刷卡终端，为消费者提供还款、付款、缴费、充值服务。

孙陶然刚创办拉卡拉的时候，对它未来的走向并不是太清晰，甚至走了近两年的弯路。

“金融服务虽然说是‘遍地有黄金’，可以做的事情很多，潜力也很大，但难题是很难切入。当时，我们尝试过进入金融服务行业的多个方向，有些方向上甚至把产品都研发出来了，但后来发现缺乏支撑的渠道和网络。”孙陶然很有感触地说，经过很多波折之后，他看到了便利店这个方向。

2007年，拉卡拉开始了第二轮融资。孙陶然回忆说：“当时我记得在联想的会议室，我们开了个会，说咱们要第二轮融资了，什么估值能值多少钱，然后雷军在白板上写了一个数字，然后联想的朱总都认为很合适，我当时很不愤，我说不行，我就写了一个数，这个数比他们的数高了一倍，当时雷军和朱立南就讲，说孙陶然你有经验，企业是你做的，你觉得是这样我们支持你，后来我就出去了，见了20多个投资人，之后都没有人投，当然有的人说如果你说什么数，什么价格就投，有的人说孙总你很厉害，再联系，没有什么消息了。”

第二轮融资完成后，拉卡拉明确了目标，开始了快速稳定的发展。到了2008年，拉卡拉业务已经覆盖北京、上海、广州、成都等20多个城市，进入了1.5万家便利店。

2008年北京奥运会前夕，孙陶然和雷军准备第三轮融资，投资方是阿里巴巴、联想控股、晨兴等四家机构。在奥运会的前一天，雷军收

到孙陶然发来的短信：“C轮融资完成。”

到2012年，拉卡拉已在全国300多个城市铺设了7.5万台拉卡拉便民公共终端，遍布商超、便利店、社区店……成为中国最大的便民金融服务网络。统计数据显示，在2012年，每个月都有超过2000万人次使用其公共终端完成各种支付。截止到2012年年底，拉卡拉积累了5000万名用户，交易额更是突破了6000亿元。

“对于老百姓来说，你只要到小区楼下的便利店，就可以缴纳水费、电费、燃气费、手机费、交通罚款……同时，还可以刷卡消费或者给信用卡还款，也可以完成网购支付或购买彩票和电影票；而对于商户而言，装了这个服务终端就可以吸引更多人进店，而且在缴费、还信用卡的同时，顾客很有可能顺便买点东西回去。”孙陶然说。

孙陶然对雷军也给予了非常高的评价，他说：“雷军一个人基本上相当于拉卡拉的半个创业团队……雷军是百战归来的天使，他给创业者投的不仅仅是钱，还有宝贵的历练和经验。”

李学凌：IT行业有很多贵人，但雷军是永远的天使

“NASDAQ，早！”

2012年11月21日，多玩游戏CEO李学凌发了这样一条微博，即便从标点符号都能看出，此时的他有多么兴奋。

这一天，欢聚时代（多玩YY）成功登陆美国纳斯达克交易所，以10.5美元的发行价融资8190万美元，首日收盘上涨7.71%，市值达到6亿美元。作为创始人兼CEO的李学凌，和作为投资者及董事长的雷军，成为当日最为闪亮的明星。

9点半敲钟仪式，纳斯达克代表对YY表示了热烈欢迎：“YY注册用户量超过4亿人，甚至比美国的人口都多。感恩节即将到来，今天对纳斯达克对YY都是一个喜庆的日子。这里有131家中国上市公司，欢迎YY成为其中的一员。”

穿着一身黑色西服，戴着黑框金属眼镜的李学凌掩不住脸上的兴奋，他笑着说：“YY是2012年11月21日正式上市，正好是121、121齐步走。最重要的是，我们证明了胖子也能上市。”

YY是雷军投资公司中首家赴美上市的，他此时也是心潮澎湃，但他刻意退到幕后，不愿抢李学凌的风头。

早在1998年，雷军和李学凌就认识了。李学凌在《中国青年报》

实习时，写的第一篇报道就是关于金山的。以李学凌的采访和写作风格，“自从认识雷军之后，没有不骂他的时候，就没停过嘴”。

“他和大部分的媒体记者不一样。”雷军说，“他拒收所有车马费和稿酬。这不表示有什么了不起，但不多见，让我认为他有更大的目标和梦想。他又很坚持自己的观点。他批评我们金山的产品不好，你怎么也说服不了。我们关系很好，但他照骂不误。他是一个有自己观点的人，而且不被任何东西所利诱。他还愿意琢磨，是个技术爱好者和发烧友。他批评我们的东西还是讲在了点子上，很有深度。”

2003年，经雷军介绍，李学凌认识了丁磊，并加入网易，任内容总编。李学凌加入网易的目的，纯粹是为了扳倒新浪。他的策略是发力IT、房产、汽车、游戏四个领域，每个领域拓展200人的团队，给五年时间超过新浪。

然而，正当李学凌打算大干一场时，网易却把房产频道卖给了搜房，价格是800万人民币。心灰意冷之下，李学凌决定辞职。

辞职后做什么呢？李学凌感到很困惑，于是他去求教雷军，两人聊了一个通宵。媒体出身的李学凌向雷军提出了做RSS（简易信息聚合）博客订阅产品的想法。雷军说：“这个市场太小，太虚，看不到钱的影子。写博客的人不到5%，需要博客的人不到1%，我们做1%的市场干什么？从商业的角度，你得选肥的市场，舍小的市场。”

雷军主张做垂直门户，并且建议在房产、汽车、科技和游戏这四个方向里选择，他首选游戏资讯。雷军在金山已经做过多年游戏产品，对这个市场相当了解。他认为，游戏厂商的利润最好，投放广告意愿最强，并且对互联网的理解也最深，这是一群不用怎么说服就能投广告的客户。

最终，两人达成一致结果——做游戏资讯产品。2005年4月11日，李学凌在海外注册华多科技公司。雷军作为天使投资人投资100万美元，这在当时的创投界，绝对算是个“大手笔”。公司的核心业务有

两个，一个是游戏资讯网站——多玩网，一个是RSS阅读订阅工具。

事实上，“多玩”这个名字也是雷军想出来的。他回忆说，2005年计划创办多玩时，自己正好在台湾出差，看到一种水的牌子叫“多喝水”，觉得名字不错，于是就决定把网站叫多玩游戏。早期多玩的宣传语就是“多玩游戏多喝水”。

2005年9月，李学凌自信满满地推出了狗狗，这就是他所设想的博客订阅产品。然而，狗狗诞生不到半年，李学凌就意识到自己的这一步棋走错了。他在博客中说：“狗狗的问题是创作者缺位，没有互动。你在狗狗订阅了博客，看完觉得好，还写了评论，但是博主不会理你的，因为这个内容是我们抓取来的，人家根本看不到你的评论。我们也使劲研究复述技术，但是不行。这个循环成立不了，就没有互动，那么狗狗就不是互动社区，而是阅读工具，是单向传播。我不想做阅读工具。”

2007年6月，在达成相关协议后，李学凌将狗狗网域名转给迅雷运营“狗狗娱乐搜索”，而迅雷游戏频道将全部使用多玩网内容。

2007年年底，雷军和他的同乡奇虎360董事长周鸿祎都投资了iSpeak。iSpeak是针对中国玩家设计的在线语音群聊工具，当时同时在线人数不过一两千人。雷军之所以投资这款毫无名气的产品，有三个理由：第一，有Skype的成功先例；第二，语音是比文本更有效的沟通工具；第三，游戏语音一旦做好了，可以不只为游戏服务，还能够做很多垂直门户应用。

后来，雷军也想拉李学凌一起投资，但被他拒绝了，李学凌一度认为iSpeak毫无价值。

雷军和周鸿祎的投资进入之后，iSpeak的同时在线人数超过了5万。李学凌改变了主意，打算收购iSpeak，但价格已是当初的20倍。

“唉。”雷军叹气道，“这是让我很郁闷的一件事情。学凌有一个记者的毛病，就是站着说话不腰疼。大家都说他嘴巴太厉害，说话太

损。六个月前他觉得没价值，把人家羞辱的，六个月后又来买，这是不是挺难的一件事？”

虽然错失了iSpeak，但李学凌却意识到了即时通信的价值。于是，他打算研发一款群聊工具，实际上就是模仿iSpeak做成的YY语音。

2008年7月28日，YY语音测试版上线。幸运的是，当时腾讯在战略收缩，2008年5月将语音业务QQtalk暂停使用并逐步关闭。多玩却继续大力融资发展YY业务。

2010年，腾讯老总马化腾注意到了YY这匹“黑马”，决定收购它，他开出的条件是1.5亿美元加40%的股份。

“1.5亿美元把公司买走，然后40%的股份还给我。你知道这个交易的核心是什么吗？我把公司卖了，股票还涨了一倍。”李学凌说。但这种方案会损伤雷军的利益，李学凌承认，“这时候我跟雷军也是对立面了。我们是商量了，但是已经很难把屁股坐得正了。”

雷军当然不希望卖掉YY，他主动找到李学凌，希望说服他。“不过，他没办法说服我。他有什么理由说服我呢？我有两倍钱，我干吗不卖啊。卖完还能继续干。投资人是这样的，大不了得罪了。说难听点，拿了钱一辈子再也不见面，我为了钱背信弃义了，就这样。”李学凌回忆说。

纠结了12天后，李学凌还是决定不卖。媒体人士后来这样分析李学凌的心态：“不愿为此跟投资人雷军翻脸是一个小原因，大原因是：不卖，这家公司姓李，卖了，这家公司姓马。就算我有更多钱，更多股票，腾讯帮助你更有前景的大发展。但做最后决定的那个人不是你了。这对于一个有野心的人来说很难接受。”

买不到YY，腾讯立马变脸，决定把它挤死。2010年底，腾讯推出了与YY语音定位相似的产品——QT语音。这是一个具有先天平台优势的“富二代”，并且来势汹汹。

2011年6月15日下午，李学凌连续发了两条新浪微博。他说：“腾

讯刚刚停掉了跟YY的所有合作，就召开了开放平台大会，说什么合作共赢。真是可笑。”他又说：“马化腾刚刚讲完：全平台开放，而不是有所保留，另外一手，就从总裁办下令，终止跟YY的一切合作，包括已经签了合同的合作都停止。我想大家都是明白人。”

李学凌的这两条微博在互联网上引起了轩然大波，短时间内就得到了800多条转发和300多条评论。由于YY的吉祥物是一只浣熊，媒体把他们的斗争称为浣熊对企鹅的挑战。

2011年10月，李学凌发表了一封公开信，题目是——《我想对马化腾说》：

> 我们没有恩怨。我们甚至素未谋面。今天，我想说的不是两家竞争公司的关系问题，而是腾讯和创业公司的关系问题，甚至所有大公司和创业公司的关系问题。
>
> 今天，大家都有“恐腾症”。腾讯帝国是这样的，最核心的是IM即时通信系统，周围有很多附属国。空间跟51打，安全跟360打，下载跟迅雷打，但是所有人跟腾讯的作战都从来没有打到过腾讯的主场，都是跟腾讯的附属国在打。这样就算赢了也没用，就算赢了，你也不可能动摇整个腾讯帝国。我希望，我们能够最终成为马化腾看重的竞争对手。
>
> 这不是荣誉，这是人生必经的一站。腾讯像个牧师，而一个男人要想成年，就必须经过这个牧师的洗礼。这个牧师跟你打一仗，你没死，你还活着，还能爬起来，看到明天的太阳照常升起，你就算是一个成年的公司了。
>
> 其实腾讯骨子里是有怕输情结的。腾讯每看到一个竞争对手，都会觉得这个人是要来颠覆我的，然后无论大小，都会倾力出战。博客要倾力出战、微信也要倾力出战、微博也要倾力、拍拍也要打、搜索也要打……基本上，互联网没有腾讯不打的方向。这是

不自信的表现。看一个人是不是真的自信，要看他不为的东西是什么，不要看他有为的东西是什么。他做的事情往往并不代表什么，他不做的事情才代表了他的思想。

腾讯不是真正自信的公司，因为它不是一个历经血战才成功的企业。它其实走了一条别人没有走的路，直接在五年之后等着你们。你们这五年很成功，很风光，但是五年之后，一碰到它的时候，发现它已经极其巨大了。但是，这也会造成腾讯没打过硬仗，也比较担心打硬仗。腾讯没有打过这种人与人之间实力均等的对战，没玩过肉搏。腾讯的团队力量很强，队形方正，就像训练有素的罗马士兵。但是一旦换一个阵地，大家在丛林挥舞马刀，就不一定了。

所以腾讯最喜欢的是什么呢？就是修改游戏规则。先把我改成不死，把我的血锁定，子弹改成无限，再去打这个游戏，这时候我才踏实。腾讯经常会用一些遏制手段，比如我不跟你合作，谁跟你合作我就买了谁，谁跟你合作我就不跟谁合作了，我就收拾你的上下游。

这样一个企业，到了这么大的规模，你要为这个社会带来什么？想清楚了没有？Facebook（脸书）说想接管全世界，它要干什么事它想得很清楚。腾讯没想清楚。腾讯叫在线生活，什么意思？凡是在线的东西我全做。这个定位是有问题的，所以造成这些年企业战略其实是一团糟的，最终会打不动。打这个，打那个，开始都打小的，像今年要打优酷了，发现优酷融资6亿美元，怎么打？以前我钱多弄死你，现在这种打法已经不对了，应该反思了。

仔细想一想，腾讯的问题就是丧失了理想。它没有给整个互联网做一个梦，说中国互联网的未来在哪里。创业的时候，我不知道腾讯是不是有一个明确的理想，但它至少不断地在为一个明确的目标努力，就是要把即时通信做到最好，让一个技术变成一个人可以

信赖的东西，所以腾讯成功地赢了。

但下一步呢？它也不知道。

我认为腾讯在整个企业的规划和目标方面出现了问题。这个问题是什么带来的？是长期做老大带来的。长期做老大，认为皇帝是我的，天下是我的，我一定要建一个长城把它围起来，不要让任何人进来。但别忘了，世界在发展。你今天围的这块地已经觉得挺大的了，比如，三大门户围的地儿到今天都没有被破掉。但是一个优酷上市就是70亿美元，一个凡客上市可能是100亿美元，你围的这块地也不算什么了。大家才明白，原来世界上还有这么大的市场和机会。腾讯今天就像是《无极》里的皇帝，在建那么一个城，圆环套圆环，最后是没人攻进来了，但回头一看，原来圆环之外广阔的土地全是别人的。

再说一次，腾讯最致命的问题是没有理想。这跟诺基亚很像。诺基亚就认为，我不需要给用户提供更好的手机，我就让我的利益最大化。所以，它会把一个充电器搞成十几种接口，耳机接口长的、扁的、大的、小的。每一个电池都不可以互换。一个企业一旦陷入到这种状态，就是它老去的开始。

中国商业的历史不长，所以大家对企业存在价值的反思还没有真正开始。都还在乱战呢，都还是你砍我一刀，我砍你一刀，你今天卸我一条胳膊，明天我卸你一条腿，还是小混混在街上打架。但是，这里面的大佬已经是杜月笙了，你要开始考虑怎样维护上海治安，怎样让上海变成长期可繁荣的城市。你要考虑江湖是怎么回事，理想是怎么回事，网民的利益是怎么回事，怎样为大家提供未曾有过的方便。你需要从杜月笙转型为蒋介石。

对我个人来说，这一仗输赢都无所谓。个人的物质需求是有限的。你坐一趟湾流私人飞机和坐一趟头等舱，差别有多大？没多大，都是坐这么大一个位子，都是脚能伸直而已。我们存在的意

义，就是要做别人没有做过的事情。赢了，我们变成新兴的颠覆者，重建这个市场的规矩，成为能够和腾讯比肩的公司。输了，我们就小小地活着，有天花板地活着。我会再找机会。

最后，我想要问：你这么有钱了，能不能为这个世界做点什么？

2012年6月的一天，李学凌公开声明：“所有不是腾讯的，是腾讯敌人的，都是我们的朋友。”在他看来，已经长大的YY语音不会轻易被腾讯干掉。他的终极目标也不是盯着腾讯，“如果你天天盯着他们，你一辈子都会和他们混在一起”。

2012年11月21日，当多玩的母公司欢聚时代在美国成功上市时，雷军和李学凌各持有23.8%的股份，股票价值达到了1.33亿美元。七年前，雷军这一笔100万美元的投资，获得了113倍的回报。很显然，雷军才是“YY-QQ之战”中最大的赢家。

“IT行业有很多贵人，但雷军是永远的天使！”李学凌说。

我被俞永福“忽悠”成了董事长

“2007年某月某日的某一天，雷军找我说工作的事。刚把手机放到桌上，雷军就拿过来说我给你装一个软件，很好用。这个软件就是UCWeb浏览器，我一直使用到现在。每天上下班在停车场到写字楼的路上，我几乎都是在用UCWeb浏览器上网，低头走路，忘记了抬头看天。我似乎已经无法离开网络，在公司全天候上网，回家第一件事打开电脑下载电影，唯一难得的路上时光也锁定在手机上网。我原本以为这只是雷军对一个好软件的口碑相传，并不知晓他已是UCWeb的大股东。”这是时任金山市场总监许晓辉回忆第一次手机上网的经历。

UCWeb浏览器是由梁捷和何小鹏两人创办的。他们俩是华南理工大学计算机系的同学，一个是湖北人，一个是广东人，都很喜欢编程序。毕业后，梁捷和何小鹏都进入亚信公司广州分公司工作，隶属同一个研发团队。他们开发的大容量电子邮件系统，是公司的旗舰产品，占领整个市场40%的份额，著名的21CN、中华网等网站都是他们的客户。2000年3月，亚信公司成功在纳斯达克上市，而梁捷和何小鹏所在的研发团队也被公认为是亚信最优秀的研发团队。

2004年，梁捷和何小鹏萌发了创业的想法。梁捷回忆说：“我们经过反复的讨论，最终选择了移动互联网的方向。我和小鹏都是超级网虫，时刻都想要上网冲浪，所以，我们很早就开始用手机上网了。但

是当时WAP网站上的内容实在是太少了，而且手机上的操作很慢，很不方便。我们觉得，需要一个更好的浏览器软件，让大家可以在手机上便捷地访问网页。于是，我们决定自己去做一个工具。我们给它起了一个名字，叫作UCWeb，UCWeb是‘You Can Web’的缩写，意思就是：‘你能随时随地访问互联网’。我们希望，有了UCWeb，每个人就都可以‘把互联网装进口袋’里了。”

当年10月，梁捷和何小鹏推出了UCWeb的第一个公众版本。这个产品一经推出，就得到了很多用户的欢迎，完全靠着用户的口碑相传，在第一个月就发展了5000多个注册用户。

2005年3月，梁捷和何小鹏正式注册了广州动景公司。那段时间对他们来说，既是美好的，又是苦涩的。梁捷回忆说：“我记得，在最初的一年多时间里，我们并没有固定的办公场地，完全是依靠借用朋友的地方来办公，所以经常需要从一个地方搬到另外一个地方。我们常常是在夜里扛着机器，从一个办公室搬到另一个办公室，当时的情景让我印象非常深刻。从创业到现在，我们广州的办公场地已经搬迁了六次。那些在‘云端’运算的服务器，都是我和小鹏在电脑城攒的PC机，连测试手机也是在广州的二手市场淘回来的。我和小鹏三年都没拿工资，生活过得非常节俭。而支撑着我们的，是用户对UCWeb的赞许，和不断上涨的用户数量。”

为了解决资金的难题，梁捷和何小鹏开始主动去寻找风险投资。花了大半年的时间，跟很多家风投公司都做了交流，但是最终都没有能达成投资协议。后来，他们偶然遇见了俞永福。

俞永福，1976年出生于内蒙古，后随父母迁至天津，1999年毕业于天津南开大学国际商学院。大学毕业后，俞永福先是南下深圳进入证券行业。三年后，他作为创业员工加盟联想投资，负责电信、新媒体、互联网、移动互联网等领域的投资工作，因为业绩卓越，他在六年的时间内迅速从投资经理擢升为副总裁。

当时，俞永福很看好移动互联网创业，而且跟梁捷和何小鹏很投缘，他决定帮梁何二人争取联想100万美元的投资。他花了好几个月时间做足了功课，但没想到，在11月20日下午举行的投资决策会议上，这项投资计划被否定了。

从会议室出来后，俞永福沮丧地告诉梁捷和何小鹏："一票之差，没有通过。"沉默了半晌后，小鹏说的第一句话是："永福，你愿不愿意，加入我们一起干？"俞永福眼前一亮，不假思索地说："好，我们一起干！"俞永福后来回忆说："我当时很意外，同时也很惊喜，因为可能我有新的创业机会了，我有一种发自内心的高兴和释然。"

当天晚上，俞永福在一个酒吧里碰到了雷军。两人对饮几杯后，俞永福陷入了沉默。雷军问他："你怎么了？"俞永福简单地向他讲述了一下白天发生的事情。听过之后，雷军说："半年前，我就开始用UCWeb，总体感觉产品做得挺不错的。你们老板担心的这些问题我倒没有仔细想过，但我觉得不是大问题。"

俞永福突然放下酒杯，盯着雷军的双眼说："要不您投资吧？"

还没等雷军回过神来，俞永福就滔滔不绝地讲起了UCWeb的发展前景："移动互联网是未来的发展趋势，虽然UCWeb目前还是一个初创的企业，目前用户也只有200万，但从长远来看，UCWeb将是移动互联网未来的制高点，发展潜力非常大……"

雷军回忆说："永福平时说话做事都非常严谨，他在联想工作了五六年，有着浓浓的联想的烙印，他很少这么激动。这次，他越说情绪越激动，我也开始沉浸在他的情绪里。只记得，我也把酒杯一放，立马说道：'永福，这个案子我投了！'"

雷军的加入，对UCWeb来说，是一个历史性的转折点。在雷军的帮助下，UCWeb很快就完成了第二轮融资，引入知名投资机构晨兴创投及策源投资，融资1000万美元，公司市值在八个月内增值超过10

倍。UCWeb的发展从此驶入了快车道。

2007年年底，雷军去广州参加多玩的董事会。会议结束后，俞永福坚持要给雷军当司机，送他去机场。在路上，俞永福说：“做了一年，越做越有信心，觉得您当初说得真没错，UCWeb确实可能成为下一个谷歌。如果您挂帅出任董事长，胜算会更大！”雷军当时没有接茬。

但俞永福并没有就此罢休，他动员了UCWeb所有的投资人和高管轮番来游说。在4月的UCWeb董事会上，雷军决定“答应大家正式考虑这个问题”。

“在我还没有确认的时候，俞永福就张罗开了，亲自帮我准备办公室，挑茶几、沙发、书柜等家具，甚至还买了个冰箱，装满我常喝的饮料。”雷军回忆说。

雷军原计划是休整一两年，但俞永福一次又一次的劝说，终于让雷军下定决心出任UCWeb的董事长。“我被俞永福‘忽悠’成了董事长。”雷军这样感叹道。

在俞永福看来，雷军如果能出任UCWeb的非执行董事长，将能给UCWeb的团队建设与战略把握带来多方面的帮助，“最重要的是，我们希望得到雷总的管理经验。”

在出任UCWeb董事长的前夜，雷军找到许晓辉。“2008年10月14号，雷军找我到他办公室。正事讲过之后，雷军说周四有UCWeb的战略发布会正式宣布他出任UCWeb董事长，让我一起去听听。雷军邀请了求伯君参加，这件事极少有人提前知晓。”许晓辉回忆说，“雷军一再叮嘱我如果有人问起他出任UCWeb董事长的事，一定说他还是金山的副董事长，是联合创始人，也是大股东，并且还在战略委员会继续参与金山的未来规划——雷军不想让人觉得他已离开金山，对于一家自己奋斗了16年的公司，作为金山第六号员工他对金山的感情不必多说。”

2008年10月16日，雷军出任UCWeb的董事长。在当天召开的新闻发布会上，俞永福说：“传统的互联网已经发展了10年，这个方向的

机会已经被这么多层面的人抢得七七八八了，而无线互联网在未来10年都是大好的发展机会，雷总对这方面比较看好。”

紧接着，雷军发表演讲，题为《手机上网正在变成一种潮流》：

几年前我一直在思考一个问题，就是未来10年发展的热点是什么？我认真地想了半年的时间，我认为移动互联网会成为未来10年最热门的方向之一。我相信手机上网会变成这个时代的潮流，在不久的将来，移动互联网业务的规模会远远超过目前互联网业务的规模。环顾全球市场，这个趋势在日本已经越来越明显了。我举一个小例子，日本最大的社交网络Mixi，在一年前通过手机上网的人仅仅10%，一年后的今天，通过手机上这家网站的人已经超过了60%。这种趋势在我们中国也正在蔓延。刚才我们的CEO俞总跟我们分享了非常关键的几个数字。第一点，1年零10个月的时间，我们的用户量增长超过25倍，目前在手机上安装并且激活的客户量超过了5000万。还有一个更为振奋的消息是，在一个月前，我们的日页面浏览量过了3亿页，用UCWeb上网的人越来越多。

谈到这里，有不少的朋友就很困惑，说我周围没有看到谁用手机上网啊？或者说我用了半天很难用啊，简直无法忍受。其实我刚开始用手机上网的时候也有类似的感受，研究很久以后我觉得中国移动互联网发展面临几大瓶颈：上网速度的问题，资费的问题，易用性的问题，还有内容的丰富度问题。我跟大家举一个例子，大家容易理解，比如资费。目前如果不包月，1K就需要几分钱，看新浪新闻，仅看首页就是几十元。使用包月会便宜很多，但包月只包50M。我相信，随着时代的发展，这些问题都会一点点被解决，互联网过去10年就是这样发展过来的。

目前，存在这么多问题，为什么还有这么多人在用呢？我觉得UCWeb做了很大贡献。我是用了UCWeb才真正开始使用手机上网

的，它有效地解决了一些问题。第一个，比如说资费。刚才我们的创始人梁捷说，我们用了云计算，实际上客户在手机上所看到的内容是通过我们的服务器压缩、转换格式以后传输到你的手机上的。比如说新浪新闻首页转到我们的手机上只有100K，连原来的1/10都不到，所以我们被网民誉为最省钱的浏览器，是因为我们用了云计算的服务。第二个，最让我心焦的倒不是电话费的问题，最难受的是按一页等30秒。但是用了UCWeb以后，做了非常多巧妙的设计，有效缓解了这种压力。比如说，UCWeb可以打开多页，一般用户是先点五页，等点完的时候，转到哪一页的时候那一页已经打开了，这样就不会有等待感了。所以UCWeb就是做了这些适合中国网络环境的改善以后，使UCWeb的用户体验就不一样了。

2006年底，俞永福找我，说公司没钱了，当时我毫不犹豫地说我愿意投资UCWeb。我为什么这么快就决定了呢？第一个原因就是我看到了UCWeb所蕴含的巨大潜力。它实际上是推动手机用户上网的一个通道或者是平台，它具备成为谷歌、百度、腾讯的这种可能性，这个项目就有了巨大的潜力。第二个原因，这两个创业者有梦想，有热情，加上永福和更多同事的加入以后团队非常完整。所以我当时就拍板说给他们投了几百万元。

通过1年零10个月相互的共事和磨合以后，我对UCWeb的感情越来越深，而且对UCWeb的理解也越来越透彻。永福他们提出说，你多花点时间来帮帮我们？我真的深深为UCWeb的梦想所吸引，我答应他们出任董事长来帮助UCWeb。首先我觉得UCWeb是一个光荣而伟大的事业。今天UCWeb能够帮助更多的用户使用手机上网，能让更多的人享受到手机上网的乐趣，这当然是一件伟大的事情。第二点，很多朋友提醒我说，浏览器这一块不好干，你看都是谷歌、微软等巨头的游戏，我跟他们说我喜欢这种跟世界巨头角逐的工作。

UCWeb的梦想是每个中国用户都能用UCWeb，能够帮助大家把

互联网装入口袋里，而且致力于推动整个手机上网的伟大事业的发展。就任后，我一直在和管理团队深入讨论UCWeb战略问题。今天告诉大家，我们的战略分两步实施：第一个阶段的目标，一年内，我们希望和我们所有合作伙伴一起，日浏览量过10亿页的访问量，日活跃客户超过1000万人。第二个阶段的目标是五年之内成为中国最大的移动互联网技术服务公司，用更长的时间通过跟世界巨头的较量，然后一步一步提高自己的核心竞争力，成为一家世界级的技术公司，这就是我们在未来五到十年的战略规划和目标。

UCWeb目前还是一个非常小的公司，只有200人。但是，我希望大家能看到这一个产品和这家公司所蕴含的未来快速成长的可能性和机会。今天UCWeb还只是一棵小树苗，有了大家的关怀和支持，我相信不久的将来，UCWeb就能长成一棵参天大树，甚至做成让大家骄傲的世界一流企业！

2009年，全球范围内下载并成功使用UCWeb浏览器的手机用户累计超过5000万，每日访问量超过3亿，成为“把互联网装入口袋”的主流手机浏览器。

2012年，UC优视（UCWeb后改为现名）正式受邀加入W3C（万维网联盟），成为首个受邀加入该国际组织的中国移动互联网企业。同时，UC优视先后荣获周光召基金会授予的“技术创新奖”、“2011年度中国通信学会科学技术一等奖”等业内权威技术奖项。2012年6月，UC优视与全球第一大移动运营商中国移动达成战略合作，UCWeb浏览器正式成为中国移动独家定制浏览器。

这也意味着，雷军又一次打了一个漂亮的胜仗。

我投的最成功的案子，就是凡客诚品

“爱手机，爱互联网，爱喝碳酸饮料，爱穿棉质T恤，爱秀他投资公司的产品。爱骑车，爱整洁，顾惜形象，不时抽烟，却不允许被拍入镜头。”雷军一定不会反对人们用“凡客体”来描述他，因为凡客诚品是他所投资公司的出众者之一。

2004年8月19日，雷军卖掉了卓越网，陈年失业了。离开卓越后，陈年于2005年创办了网络游戏虚拟物品销售网站“我有网”，雷军投资。在“我有网”，玩家可以通过努力得到一些网络游戏虚拟物品，然后卖给其他玩家，获得一定的收益，而“我有网”的责任就是把玩家生产出来的虚拟物品收集起来，按一定标准定价后，挂到网上出售。

“‘我有网’在原则上不会和游戏运营商和开发商产生任何联系，而只是一个玩家与玩家的交易平台，帮助玩家致富。”陈年说。

没想到，“我有网”在运营一年多以后，就遭到了游戏开发商和运营商的双重打压。陈年回忆说：“我们没有想到后来运营商那么强烈地反对，暴雪公司对我们那么大的抵制，九城对我们的封杀，都没有想到。”当时陈年就觉得，“这个事情不能再做下去了。”于是从那以后，“我有网”逐渐销声匿迹，而陈年也逐渐淡出了人们的视野。

创业失败后，陈年用八个月的时间，写了一本自传体小说《归去

来》。曾有记者问陈年："闭关一年多写作《归去来》，对你来说意味着什么？"

陈年说："我当时的身份其实发生了很大的变化。当时我面临一个不自觉的转化，从卓越网时期的一个半创业者，半职业经理人，转成了一个完全的创业者，大家给我投了资，不管钱多钱少，但毕竟是有一些钱，获取了一些经济上的自由。在这个时候，你在人性和情感方面的力量就会变得比较大。在当时，我闭关写书的时候都没有想过太多对资方负责这方面的事情，就是觉得自己自由了，想用写作的方式回忆自己的亲人。写《归去来》之前，我一直想通过这本书和自己的过去一刀两断，但这怎么可能呢？你就是这么过来的。在这之前，我觉得自己还是一个有一点儿小精英意识的人。但写完之后，你就知道你向往的有些东西不是那么回事，那只是你向往的东西，并不能支撑你。你会发现其实所有的逻辑也好，思考的路径也好，还是应该从自己的身上与经历中找到路径。写完这本书，我就变成了现在这个样子，跟之前还是有区别的。"

2007年，雷军再次找到陈年，并投资创办了凡客（VANCL）——一个卖衬衫等标准化男式服装的电子商务直销网站。

VANCL这个名字，是有由来的。雷军回忆说："说起VANCL起名的过程，这是一个很复杂的过程。我们要做服装电子商务，取的名字一定要能同时注册服装商标和互联网域名。好的域名已经很难注册，但好的服装商标更难注册。服装行业非常重视品牌，能想到的好名字，基本上已经被别人注册了。要能同时注册商标和域名，是难上加难。而且，我们还希望拼写简单，有很好的含义和中文谐音，便于推广。就这样，我们花了几个星期的时间，动员所有人帮我们想名字，列了好几百个名字的清单。遇到合适的名字，一查，不是别人的商标，就是没有域名。"

"VANCL"是陈年懂法语的太太起的，"VAN"是先锋的意思，

“C”和“L”分别代表陈年和雷军。但是陈年却眯着小眼半开玩笑地说：“我是最讨厌当初雷军起的那个‘卓越网’的名字，刚出生就说自己卓越。而‘凡客诚品’的意思是‘凡是顾客，就提供给他们诚心打造的产品’。”

2007年夏天，雷军和陈年分头去找融资合作伙伴。雷军找到了联创策源合伙人冯波，陈年找到了IDG合伙人林栋梁。

联创策源办公室设在北京秦老胡同的一个四合院里，在冯波的办公室里，雷军先谈了卓越网的光辉历程，然后讲了凡客将如何做。两人聊得很投机，不到半小时时间，冯波就拍板同意投资。

当晚，陈年和IDG的林栋梁谈得也非常顺利。林栋梁问他：“你是不是下定了决心要办凡客？”陈年点点头说：“是的。”林栋梁说他回去和其他合伙人商量一下，过几天答复。第二天林栋梁就来电话说，IDG也参与投资。

就这样，凡客公司还没有注册，联创策源和IDG就承诺了各投100万美元。再加上雷军和陈年的个人投资，凡客公司的启动资金为7000万美元。

2007年10月18日，凡客正式上线。凡客的第一个活动是——买满888元的衬衫，送飞利浦剃须刀。一位员工回忆说：“剃须刀的进价就是640元，外带送出去的四五件衬衣。我们完全是亏本的。”陈年的意思则是，“现在，就像餐馆开业了，我们要大宴宾客三天。”结果，反响相当好，第一天就来了几十张定单，而且每张定单都是齐刷刷的800多。

2007年12月下旬，凡客决定扩大经营规模，开始第二轮融资。雷军回忆说：“我们仔细讨论了融资策略后，决定公司定价可以适当低一点儿，但关键在于速度。我们希望两周内完成整个融资过程。这对风投来说，是一个相当苛刻的条件。我们立刻约谈了几家风投一起谈，这几家兴趣都非常大，响应速度非常快。其中软银赛富合伙人羊

东兴趣最浓厚，但他们处在非常不利的位置，因为他们所有人都在新西兰开会，一周后才能回来。当时，我的态度非常明确，谁的速度快我们选择谁。在这样的情况下，羊东做出了巨大努力，在新西兰他们召开了一个紧急决策会，当天下午5点就打电话给我，说他们通过了。软银赛富作为国内管理十多亿美元资金的顶级投资者，合伙人全部在国外，和我们用电话沟通的情况下，只用了几天时间就拍板了投资凡客，这是一件很不容易的事。当天下午7点，另外一家大牌风投也通过了决策会，其实他们的决策效率也极其惊人，但遗憾的是晚了两个小时。最后我们选择了软银赛富。1月初，钱就到账了。”

创业初期，凡客只卖衬衫；2008年，凡客开始卖T恤、帆布鞋，销售火爆；2009年起，凡客的多品类销售加速，羽绒服、化妆品等开始热卖，外界称之为“杂货铺式销售”。对此，业界的指责声不断：“凡客不应太快速扩充，在主力品类还未完全站稳之时，就打其他品类未免会使精品成地摊，天天都是大清仓的感觉，顾客买了也未必敢说是凡客的。”

陈年却不以为然，他说：“我做凡客就是一个不断试错的过程，事实证明，我们的做法没有错，凡客的用户数上升得很快。”

2009年，凡客诚品最终从数万家企业中脱颖而出，与支付宝、天宇朗通、汉庭酒店等一同被推选为“2009最具成长性的新兴企业”。

从2008年开始，凡客一直都在精心挑选代言人。一圈找下来，陈年觉得没有一个合适的。后来，陈年忽然灵机一动：“为什么不找韩寒代言？”

“我觉得首先是韩寒的某种精神让陈年有期待，王珞丹更像一个演员，所以触动他内心不是那么深。韩寒非常符合凡客的特质，就是有独立的见地，敢于去打破、敢想敢为、向往自由，这种精神其实就是互联网精神。他在这点上和凡客骨子里特有的骄傲是相通的。”一位凡客的员工说。

2010年，北京街头的广告牌换上了韩寒和王珞丹巨大的画像，旁边写着看似随意却精心组织的文字，“我是凡客”四个红色大字特别显眼。

在广告牌上，韩寒穿着29元的T恤，旁边写着：“爱网络，爱自由，爱晚起，爱夜间大排档，爱赛车，也爱29块的T-Shirt，我不是什么旗手，不是谁的代言，我是韩寒，我只代表我自己。我和你一样，我是凡客。”

王珞丹穿着一袭99元白色长裙，清新而自然，在她的身旁，一组文案仿佛是宣言也仿佛是她的内心独白：“爱表演，不爱扮演；爱奋斗，也爱享受；爱漂亮衣服，更爱打折标签。不是米莱，不是钱小样，不是大明星，我是王珞丹。我没有什么特别，我很特别，我和别人不一样，我和你一样，我是凡客。”

这一次韩寒、王珞丹的代言，在网络上掀起了轰轰烈烈的“凡客体”运动，很多人模仿广告牌上的文字，编出不同的段子，或冷嘲热讽或幽默风趣，但也不乏温馨感人。这让凡客真真正正火了一把。“这个代言广告收益值13亿元。”凡客公司的员工说。

几年后，雷军骄傲地说：“我投的最成功的案子，就是从零开始的凡客诚品，凡客是一个在互联网创办的服装品牌，我相信中国每一个年轻人，你问他他都知道凡客。”

毕胜：李彦宏是我幼儿园老师，雷军是我高中老师

“你们在文章中一定要强调，千万不要小看天使投资人的作用，也不要放大，我们不是上帝，创业者才是主角，我们只是配角。”在接受《创业邦》杂志的采访时，雷军这样说道。

雷军做天使投资，经常说的一句话就是“帮忙不添乱”。他总是在创业者需要的时候出现，在不需要的时候消失。雷军说：“作为天使投资人必须放弃控制，之后你才会发现天使投资中很重要的原则，叫‘帮忙不添乱’，必须得做到‘不添乱’。除了放弃股权上的控制，更多的是放弃心态上的控制。我的这种参与团队运作的投资方式不代表我和其他投资人的方式不一样，主要因为我投的都是自己的哥们儿，他们刚刚创业什么都没有，天天来找你帮忙，让你出点子，这是我能提供的价值。毕竟我创业干了这么多次，干的年头长，遇到的事情多，经验也多，可以带去的价值多。我这是典型的‘帮忙’不是‘控制’。”

“我每一次投资到谈妥的最后一句话我都会对创业者重申，只要你不违法，不做假账，不影响我的声誉，无论你干什么我都支持，哪怕是错的。你来征求我意见我一定会告诉你我的观点，但是我最后也一定会说全部听你的。”雷军说。

好大夫在线是雷军投资的一个项目。创始人王航回忆，他接受雷军投

资后的一天早上，还没起床，电话就响了，他完全没想到是雷军打来的。雷军在电话中说："钱已经打过去了。我得和你事先约定三点：第一我不要投票权；第二我会提建议；第三你不需要听我的建议，如果你听了，最后的结果也是你负责。"王航那一刻以为自己还在梦中，因为从来没有投资者对他这样"放任"过。

雷军认为，创业者往往有个人的主见和判断，投资者控制多了会闹得双方不愉快。雷军从来都不会干涉创业者自己的决定，也不会搅和到创业公司的内部矛盾中去。

乐淘网的CEO毕胜评价雷军是国内心态最成熟的天使投资人，他说："他会为了我的一点儿小成就，比我还高兴，在你犯了错的时候，他会包容你，在你最困难的时候帮你。"

毕胜曾经就任于百度，历任总裁助理、市场总监等职务，他仅用三年时间就把一个默默无闻的百度打造成互联网第一品牌，流量稳居亚洲第一，独创多种营销模式，被业界称为"百度式营销"。

2005年，百度在纳斯达克上市，毕胜功成身退，跟昔日的陈年、孙陶然一样，过上了闲云野鹤般的日子。他回忆说："出来之后的一年半，是最痛苦的一年半。天上一个大馅饼掉下来把你给砸晕了，就不知道干什么了。我和我老婆，还有我几个哥们，每天斗斗地主，一个礼拜总得一块儿玩上好几天。我玩了不久就腻了，全是在家睡觉、看电视，也不知道干啥，整天都是那种状态。有很多公司邀请我去。高不成低不就，大点的公司我不愿意去。百度是个创业的环境，比较简单，文化非常单纯。大公司的很多文化已经成型了，自己那个阶段又比较狂妄，内心不是大公司沉闷的文化，是开心的文化，所以不太喜欢去。小公司也是哥们的，去看过，人家管不了我，养不起我，肯定就没人要嘛。"

后来，雷军找到毕胜，对他说："陈年比你大那么多岁，人家都还有创业激情，你就没了？"毕胜苦恼地说："我不是没有激情，我是

不知道下一个方向在哪儿。”雷军帮毕胜分析说：“电子商务在未来肯定很热。”

确定了创业方向后，接下来最大的问题就是卖什么了。毕胜喜欢喝红酒，从自己的兴趣出发，打算卖红酒，雷军则从运输等角度帮他分析会面临的挑战，于是红酒就没做。

雷军建议毕胜卖玩具，因为卓越当年的玩具频道做得还不错。“我问大哥需要多少钱，他说200万美元够了，我说自己投，他说我也要投。”毕胜回忆说。

2008年6月，乐淘网上线测试，主攻玩具市场，同时与迪斯尼合作，引进正版玩具“机器人瓦力”系列。

卖了一年的玩具后，毕胜觉得这个方向做不下去了。“你想，做电子商务肯定是占传统零售业的一个百分比，首先这个行业基数够大，你的百分比才能够大。玩具行业的基数很小。”毕胜回忆说，“我们发现玩具的方向不对，整个团队就开始研究。2008年底，我们有30多个人，从头到脚地分析，发现从头到脚，身上的都被凡客做了，脚上穿的还没做，那就做鞋。于是，开始转型做鞋。”

擅自做主之后，毕胜心中忐忑不安，怕雷军骂他。他说：“雷军是我们的老大哥，他即便不投资，他的意见也是很有分量的，他现在投了资，是我的董事，还是我的偶像，我怕他骂我不专注，我怕我会动摇。”而事实上，雷军得知这一消息后，不但没有骂毕胜，反而对他大加鼓励，让他坚持下去。

很多电子商务公司都在网上卖鞋，比如淘宝开辟了鞋类专区，自己的竞争优势是什么呢？毕胜通过大量的市场调研发现：网上购鞋有两大门槛，一是怀疑是否正品，二是担心鞋号不合适。

乐淘网推出的措施很大胆，除了假一赔十的承诺，还告诉用户：如果不合适，在收货单上打一个钩，直接交给快递员就能退回来。同时，他还与一家家品牌商接触、谈判，着手解决品牌授权。

经历一年多的辛勤耕耘，凭借良好的用户口碑，乐淘网终于做到了市场前列，注册用户超过50万，每月收入1000多万元。

随着乐淘网逐渐发展壮大，一些外国投资者也将钱投了进来。一次，一个外国投资方看到雷军的投资金额少，却占着一个董事的名额，希望毕胜把他替掉。“我得知以后，马上给他打电话说，我把你替掉，都不能把他替掉，就算你拿一亿美元我也会选择把你替掉。”毕胜说。

有一段时间，雷军建议毕胜要锻炼身体，并给他买了一辆1万多元的自行车。有次雷军生日毕胜忘了准备礼物，就从自己抽屉里翻出一个新的钱包，包装起来送给了雷军。后来才想起来这是雷军几年前送给他的，但雷军好像并没发现。

对毕胜来说，雷军不但是他的“天使”，更是老师。他曾说过这样一句话：“李彦宏是我幼儿园老师，雷军是我高中老师，然后现在我毕业了！”

第八章

小米：为发烧而生



在发布会的最后，现场播放了一段视频：一帮中国互联网的风云人物齐聚一堂，凡客诚品陈年、UCWeb俞永福、多玩网李学凌、拉卡拉孙陶然、乐淘网毕胜及尚品网创始人赵世诚等人，一起摔掉手里的iPhone，高呼："我们要小米！"

40岁刚刚开始，从头开始呗

2004年的一天，时任摩托罗拉CEO爱德华·詹德对乔布斯说：“当你出门时，你会确定带齐了三样东西。你的钥匙、钱包与手机。你的iPod不在这张清单内。”这句话深深地刺激了乔布斯，他随即决定与摩托罗拉合作，研发一款“与众不同”的手机。

2007年1月9日，在一年一度的苹果Macworld大会上，乔布斯隆重推出了苹果研发的最新产品——iPhone。移动电话、宽屏iPod和上网装置——iPhone将三大功能集于一身，通过多点触摸技术，手指轻点就能拨打电话，应用程序执行也易如反掌，还可以直接从网站拷贝粘贴文字和图片。

“在手机行业，我们是后来者，我们非常清楚这一点。”在发布会上，乔布斯说，“几乎每个人都痛恨自己使用的手机。由于用户界面过于糟糕，所以大部分用户都只能使用手机的少数功能。我们希望帮助每一个人改变这一局面。”

iPhone一发布，就立刻成为了所有媒体的焦点，专业人士给予了它极高的评价。一位电子产品分析师这样说：“这是自贝尔发明第一部电话之后，最值得人们期待的一款移动电话。”美国一家报纸称：iPhone是一款划时代的产品，从此手机将被分为前iPhone时代和iPhone时代。

iPhone的正式推出引发了人们的购买狂潮，为了能够在第一时间体验这一革命性的产品，许多人在iPhone正式发售的第一天，就在零售店前排起了长队，有的人甚至从前一天晚上就拿着睡袋等候在零售店前，唯恐自己不能成为第一批iPhone用户。

手机的抢购狂潮直接刺激了苹果股票的疯涨，在iPhone销售的那几天，苹果股票每天的成交量大幅攀升，是平日的五倍之多，股价则一路冲向100美元。

iPhone的销量大幅拉动了苹果的业绩，2007年，苹果的销售收入高达240亿美元，同比增长249％，利润达到了35亿美元，同比增长75％，股价则从2006年年末的84.84美元飙升到2007年年末的198.08美元，翻了一倍多。推出90天后，在美国智能手机市场的占有率就达到了19.59％，仅次于排名第一的黑莓。要知道这可是苹果首次推出手机产品，人们都对乔布斯佩服得五体投地，此时恐怕没有人敢与乔布斯领导的苹果计算机公司面对面竞争。

iPhone在全球范围内的火爆深深刺激了雷军，他回忆道："iPhone使我对做手机有了浓厚的兴趣。这种软件、硬件和互联网结合的趋势让我开始琢磨怎么做手机。"

iPhone进入中国市场后，雷军买了很多送给朋友，并开始揣摩苹果的理念："我用过70多部手机，一部名字也想不起，即便你念到博士也想不起那些数字和符号的长串组合，但为什么你能记住苹果？因为苹果只有1234，它做到了一年推出一个款，甚至一度只有一个颜色，这就是简单和专注。"

同时，雷军也没有忘了给iPhone挑毛病：待机时间太短、不能转发短信、用着硌手、信号不稳定……"我就搞不懂，手机为什么能卖那么贵。电脑行业10%~15%的毛利已经很好了……他也是门外汉，但是乱拳打死老师傅……"雷军说。

毫无疑问，雷军是一个十足的手机发烧友。他的办公桌上除了电脑

和资料外，还摆着一个天平。平日里，雷军会用它来称手机和里面元器件的重量。“只要半个小时，我就能知道一部手机到底好不好。”雷军说。

2008年12月10号，那天是雷军40岁的生日，北京下着大雪，他和金山的老同事、老部下们在燕山大酒店对面的酒吧喝酒。由于长久以来的的压抑，加上喝了点酒，雷军显得很激动。“我现在的状态和个退休老干部似的，虽然每天奔波着找投资项目，可总是觉得落寞，根本不知道自己应该去做什么，早晨一觉醒来就开始陷入这样的迷茫之中，然后日复一日，这样的日子是异常痛苦的。”雷军说。

“40岁刚刚开始，从头开始呗！”好友黎万强的一句话让雷军幡然醒悟。“是啊，柳传志40岁创业，任正非43岁创业，我40岁重新开始一点儿也不晚。”雷军转念一想，“人生最痛苦的是两件事，第一件是得不到，第二件就是怕失去。小时候创业，输了无所谓；现在过了不惑之年，几乎所有人都变得怕失去。创业输了，我会输什么？不过就是面子，其实谁在乎，这个世界上每天都有人输，你能记住几个输掉的创业者名字，不要把这太当回事。”

2009年，雷军决定组建一个强大的团队，以实现自己的手机梦，这个梦也是他18岁时的梦想：创办一家世界一流的公司。为什么一定要做手机呢？雷军回答说：“因为，它应该是这个时代最大的机会了。”

七个老男人的梦想

2009年的一天，在盘古大观的咖啡厅里，两个男人相对而坐，像比赛般地从包里掏出自己的手机，满满地摆了一桌子，然后开始一个个地拆机。旁边的服务员奇怪地问：“你们是卖手机的吗？”

这两个男人就是雷军和林斌。林斌，谷歌中国工程研究院前副院长、谷歌全球工程总监，曾全权负责谷歌在中国的移动搜索与服务的团队组建与工程研发工作。

雷军认识林斌，是在2008年。当时林斌想推动谷歌和UCWeb之间的合作。那个时候，雷军经常去找林斌聊天。林斌回忆道：“一开始，我们谈的都是谷歌和UCweb的商业性合作……后来，我们经常相约出去，往往从晚上8点聊到凌晨两三点，聊的都是对移动互联网产业和手机产品的看法。”

“我关心手机很自然。当时我们做的谷歌地图支持诺基亚的所有机型，支持Android手机，支持Windows Mobile手机，当然，也支持iPhone。谷歌办公室有三个大柜子，里头有500多款手机，我经常可以拿到还没上市的新鲜样机。不过，我发现，雷军比我还狂热。我们一起出去，我从包里拿出六七台，他一般都是八九台。”林斌回忆说。

有一次，雷军和林斌聊天时，林斌透露说：“我想出来自己创业了，做一个互联网音乐的项目，你看怎么样？”

雷军听后喜不自胜，对林斌说："别做音乐了，音乐我们投点钱，别人干就可以了，没意思。咱们一起做点更大的事情吧！"就这样，林斌成了雷军的第一个合伙人。

后来，林斌又将自己的好朋友黄江吉介绍给了雷军。黄江吉，人们都叫他KK，他毕业于美国普渡大学，1997年至2010年就职于微软公司，原微软中国工程院开发总监。先后负责微软商务服务器高性能数据分析系统、B2B系统Biztalk自动物流分布系统，微软中国Windows Mobile、Windows Phone 7多媒体、浏览器、即时通信等项目研发。

黄江吉第一次见到雷军，是在北京知春路上的翠宫饭店。那天，雷军丝毫没有提创业的事儿，只是和黄江吉一起聊各种电子产品，从手机到电脑，从iPod到电子书。两个人一聊就是几个小时。黄江吉当时就震惊了："当时我以为我是Kindle（金读）的粉丝，但是没想到雷军比我更了解Kindle。当时为了用Kindle，我还自己写一些小工具去改进它，结果没想到雷军也是这样疯狂，他甚至把一个Kindle拆开，看里面的构造怎么样。"

那天，他们一共聊了四个半小时。在不知不觉间，黄江吉已经被雷军深深地感染了。临走时，黄江吉对雷军说："我先走了，反正你要做的事情，算上我一份！"

除了黄江吉，林斌还联系了自己在谷歌的下属——高级产品经理洪锋。说到洪锋，用雷军的原话就是："接触他你会感到压力很大，他没有表情，他随便你说，你不知道他怎么想的。但他是一个绝顶聪明的人。"

洪锋，毕业于上海交通大学，后赴美国普渡大学读博士，毕业后在谷歌工作了四年。谷歌有一个非常有名的产品叫作3D街景，就是洪锋和他的团队做出来的。

和雷军第一次见面时，洪锋问雷军："你要做手机，那你有运营商关系吗？"

雷军回答说："没有。"

洪锋又问道："那你认识郭台铭吗？"

雷军回答说："我认识他，他不认识我。"

那天，洪锋问了雷军上百个问题，越问越细致，越问越难。到最后，洪锋说："这件事情够好玩，梦想足够大。或者可以说这件事情足够不靠谱，因为它太疯狂了，你觉得这件事情从逻辑上是靠谱的，但是从规模上和疯狂程度上来说，是绝对不靠谱的。这很有挑战性，我决定来挑战一下。"

正当雷军马不停蹄地寻找创业合伙人时，他的好友黎万强离开了金山。黎万强于2000年加入金山软件，并创办金山软件设计中心，历任金山软件设计中心设计总监、互联网内容总监、金山词霸总经理等职务。在金山期间，参与了"金山毒霸"、"金山词霸"、WPS Office等多个知名软件项目的设计与开发，是国内最早的人机交互界面设计专家及领军人物，开创了中国软件与互联网人机交互应用新局面。

听到黎万强离职的消息后，雷军兴致勃勃地找到了他。黎万强告诉雷军，自己打算去做商业摄影，并问雷军："你觉得这个创业方向怎么样？"

雷军说："那个方向不适合你，我这有个方向，你看要不要跟着我一起干？"

黎万强想都没想说："好啊！"

这下轮到雷军纳闷了："你又不知道我要干什么，干吗答应这么快？"

黎万强笑着说："不就是手机吗？"

"以他这么多年来对手机的痴迷，我实在想不出他要创业的话还能干别的。"黎万强回忆说。

第六个创始人刘德的加盟则更具传奇色彩。刘德毕业于美国艺术设计中心学院，历任北京科技大学工业设计系主任、北京新锋锐设计公

司合伙人，主要从事工业设计。多次获日本、意大利、韩国等国际设计大奖及中国工业设计大赛“太湖奖”特等奖，拥有多项外观设计专利。

对刘德这样的人，雷军认为自己根本请不起，也根本没想请。然而凑巧的是，洪锋的妻子认识刘德的妻子，洪锋认识雷军之后，就想到了刘德。一天，洪锋打电话给身在美国的刘德：“你在美国闲成那样，多无聊啊，不如回来和朋友聚一聚吧！”

2010年5月，在银谷大厦，雷军第一次见到了刘德。那天，他们从下午4点一直聊到晚上12点。

临别的时候，刘德说：“这事儿挺好，我又能帮上你什么呢？”

雷军说：“我想拉你入伙。”

对刘德来说，雷军抛出的这个橄榄枝让他喜忧参半，他迷茫了，不知道自己要不要放弃在美国安逸的中产阶级生活。

第二天一大早，刘德终于想通了，他给雷军打电话：“这么多年来我都是自己干的，非常累，就是因为没有一个好团队。我非常愿意加入这个团队，因为找到一个好团队太难了！”

刘德的加入让雷军欣喜异常，后来他回忆说：“我很庆幸洪锋能介绍刘德给我认识。刘德现在幸福不幸福我不知道，反正有了刘德，我是非常幸福的。他做得非常出色！”

现在，做手机系统的人有了，做手机软件的人有了，连设计手机的人都有了，单单缺一个能把手机做出来的人。虽然雷军和林斌都是软件行业和互联网行业的大佬，但他们在硬件制造领域都没有什么特别深的人脉。

于是，在2010年的夏天，三个月时间里，雷军面试了100多名手机硬件方面的人才。最夸张的一次，和一个理想人选七天时间面谈了五次，每次10小时，但是很遗憾最后因各种原因没有达成共识。

万般无奈之下，林斌出主意说：“要不试试看周博士吧！”

林斌口中的这个“周博士”名叫周光平，他是美国佐治亚理工大学电磁学与无线技术博士，曾任美国摩托罗拉手机总部核心设计组核心专家工程师、摩托罗拉北京研发中心高级总监、摩托罗拉个人通信事业部研发中心总工程师及硬件部总监、摩托罗拉中国研究院通信专利委员会副主席及手机部专利委员会主席、摩托罗拉亚太地区手机质量委员会副主席、戴尔星耀无线产品开发副总裁等职。

周光平在摩托罗拉工作将近15年，对这家公司有相当深厚的感情。他经历过摩托罗拉的三次大起大落，也分明看到了这家公司最后大势已去。

“2007年，iPhone出来的时候，我非常郁闷。大屏幕设计我早在2002年就跟公司提过，领导研究，说不行，做不出来。超大内存我也跟公司提过，领导又研究，又说不行，手机要那么大内存干吗。一家公司不行了，不是因为技术人员做不出来，而是这家公司的决策层出了问题。”周光平说。

2010年9月，雷军在自己的办公室里见到了周光平。两人从中午12点一直聊到晚上12点，从互联网聊到硬件设计，从用户体验聊到手机发展趋势，两个人连出去吃饭的时间都舍不得花，从中午到深夜，叫了两次盒饭来充饥……

随后，雷军很兴奋地告诉林斌：“周博士有戏！”

过了几天，雷军正在外地出差，林斌打电话来：“周博士同意了！”

雷军笑着说，小米是“七个老男人的梦想”，这一年，周光平已经48岁，雷军也已42岁，大家的平均年龄都在40岁以上。“当初的愿望实现了吗？事到如今只好祭奠吗？任岁月风干理想再也找不回真的我。”2010年，筷子兄弟的这首《老男孩》让很多人潸然泪下，也就在这一年，这七个老男人齐聚北京，打算重新谱写一曲华丽的人生篇章。

米聊VS微信：“穷小子”与“富二代”的对决

2010年4月6日，在北京海淀区保福寺桥边的银谷大厦807室，小米公司正式创办。

“我有过几次创业的经历，所以我创办小米公司的时候，很多同事们都担心我干一段时间又干别的事情去了，因此我跟他们保证说小米是自己的最后一家公司。首先因为这件事情足够大，其次如果能把小米做成功，这一生已经是精彩纷呈，不再需要别的东西了，所以创办小米对我来说足够了，不过，我也提醒自己要聚焦，认认真真地把小米做好。”雷军说。

当时小米公司400多平方米的办公室，开始只有七八个人，空荡荡的。开业当天，黎万强的父亲一大早起来给他们熬了一锅小米粥，10点送到办公室。雷军说：“我们唯一的仪式就是一起喝了碗小米粥，然后就开始上班了。”

后来，黎万强称：“当年煮小米粥的电饭锅，我让我老爸收藏好了。”雷军在微博上调侃：“那是小米的文物，一定要保管好！”

小米公司早期的员工中有一个女研究生，“她把自家的股票全卖了，给同事群发了一封邮件，说把嫁妆钱都拿出来了，从此就嫁给小米了。”

公司为什么叫小米？雷军后来解释说：“首先小米拼音是

mi，Mobile Internet，小米要做移动互联网公司；其次是Mission impossible，小米要完成不能完成的任务。最后，‘小米’这个名字亲切可爱，你周围有人叫小米吗？”小米公司会议室也大多起了与米有关的名字，比如“香米、红米”。

小米公司成立后，雷军并不急于做手机，而是号召大家坐下来写代码。

2010年8月16日，小米公司正式发布了一款基于Android原生系统深入优化定制的手机操作系统——MIUI。MIUI拥有全套原创的UI体系、极致的个性化服务、超过100项的电话/短信功能优化以及独有的互联网开发升级模式。在短短一年的时间里，MIUI吸引了来自世界各地的50多万名手机硬件发烧友，在MIUI论坛活跃的用户高达30万。

雷军在回忆MIUI的研发过程时说：“MIUI这个ROM（手机系统固件）的压力是什么呢，是刷到手机以后，有技术难度，不是一般的用户能用的。刚开始的两个多月我们只找到100个用户。作为一家互联网公司这是很寒碜的。为了感激这100个人，我们把这100个人的的名字，写到了启动画面里，一启动大家就能看到这100个人的名字，并且我们当时把这100个人的名字，全部加到我们的通讯录里。当时我们人不多，二三十个人，我们每一个人跟他们都认识，并且我们每个人都想听他们的意见。当时我们没有广告费，没有推广渠道，没有资源，甚至是保密的。在这种情况下，我们怎么做呢，我们把所有的心血花在产品上，花在用户上，跟用户沟通。奇迹发生了，第一个星期100人，第二个星期200人，第三个星期400人，第五个星期800人，我们就是这样一点点成长起来，很快，我们过了1500万用户。”

黎万强负责MIUI的产品界面和人机交互设计，他说：“我第一次感受到互联网开发模式的魔力，以前在金山都是封闭开发，关起门来追求高精尖，动不动一两年。我们以为做到最好了，可是发布之后用户未必喜欢，而且两年里市场可能发生很多变化，要改也来不及，就这么错过了市场机会。这一次，我们从各个论坛里筛选出100个用户，

产品上线的第二天早上就得到用户反馈。你看到很多真实的身份，有的是水果店店长，有的是香港内衣设计师，哇，你第一次这么近距离地接触用户。你会发现，如果你善待用户，他带给你的好处是超出想象的，他对你的宽容度也是超出想象的。”

2010年年底，雷军决定做米聊，深度模仿海外颇受欢迎的智能手机语音聊天应用Kik。12月10日，米聊Android内测版发布，成为国内首款专门针对移动互联网的聊天软件。随后，米聊陆续发布了Android和Symbian版本，并通过手机发烧友、媒介传播等途径迅速积攒人气。

然而，让雷军万万没有料到的是，仅仅一个月后，腾讯就发布了微信。这款手机聊天软件可以通过手机或平板快速发送语音、视频、图片和文字，支持多人群聊。凭借7亿QQ用户基数和强有力的推广平台，微信用户很快就过亿。

在巨大的压力面前，雷军力主创新，很快就研发出了“语音对讲”功能，米聊从一款普通的社交软件演变成一款可以语音交流的对讲机。自此，米聊迎来了爆炸式发展，米聊会员呈数倍增长。

2012年8月8日，雷军在微博中写道：“太激动了，米聊同时在线刚刚突破100万人，米聊累计用户也超过了1700万人，祝贺米聊团队！”随后，黄江吉也表示：“我们在路上，只会越走越有信心。我们只努力做一件事情，把产品做好！有米粉，无所畏！”

2012年9月17日，微信宣布用户突破2亿，米聊宣布用户突破2000万。

米聊PK微信，是一场“穷小子”与“富二代”的较量，谁胜谁败，一开始就已成定局。雷军起了大早，换了戏服，刚刚亮好相，准备开唱，却被马化腾抢先占了场子。在一次采访中，雷军说：“米聊输给微信在情理之中，因为微信本质上是QQ的马甲，我很早就想明白了，因为它是QQ的客户端而已。跟腾讯竞争不是一件容易的事情，但是我依然很骄傲。因为米聊战场是腾讯的正面核心战场，我们在这里

还能活下来，拥有1300万活跃用户，我觉得这是我们所有中国创业公司都没创造的奇迹！我还可以很骄傲地跟大家说，米聊还在茁壮地成长，我们现在用户群每天还在以几万的速度增加。”

不管怎么说，MIUI、米聊两个软件还是为即将诞生的小米手机赚得了足够的人气，成为了雷军进军移动互联网的两款重要工具。

日本地震后的第一批访客

2011年3月11日，日本东北部海域发生里氏9.0级地震并引发海啸，造成重大人员伤亡和财产损失。大地震引发的海啸摧毁了福岛第一核电站的紧急发电机，使冷却系统无法工作。由于私营的东京电力公司处置不力，导致堆芯熔毁、氢气爆炸、核物质泄漏等灾难性后果。

“日本地震刚发生不久，正赶上我们为小米手机选择屏幕供应商，于是我们三个人的小团队成了日本夏普震后第一批访客。”雷军回忆说，“我们搭乘的那次航班，飞机上空服人员比乘客还多，乘客总共不到10人，其中就有我们三个。”

雷军至今还记得日本夏普公司空荡荡的大堂，人人都在往外逃，而他们偏偏往里闯。

刘德回忆说：“此刻来访，夏普很感动，但在商言商，起初谈判并不顺利。一个从来没有做过手机的公司只能讲未来，讲着讲着，连我们自己都被自己感动了。”

有一次，为了说服夏普的领导，刘德一边说一边写，将背后一大块白色会议讲板写了个满满当当。会议整整开了一夜，第二天黎明到来时，所有的人都蹲着看刘德在讲板右下角的空白处比画着。

后来，有记者问刘德：“你们究竟是靠什么说服了夏普？”刘德淡

淡地回答说："我们告诉他们不挣钱没关系，但是别错过占坑的好机会。万一咱们以后做成了，那他们就追悔莫及了。"

刘德称自己是"超级谈家"，他能记住800个手机原配件的名字，半年之内见过100个厂家，超过1000名厂商代表。而且，他渐渐地喜欢上了跟供应商谈判，因为他享受到了以前从未有过的成就感："挣一块钱还要交税呢，我省下来的每一分钱可都是实实在在的。"

"有人以为做手机，就是从夏普拿屏，从高通拿芯片，然后像当年组装电脑在家里一攒，不就出来了嘛？那么简单？"雷军说，"先不考虑信号、性能、耗电各种指标。单单是保证不易被摔碎，研发中我们都要用高速摄像机拍摄不同的摔法，从力学的角度分解，继而再调整结构设计。这样的细节讲八天八夜也讲不完。"

雷军以前以为，从原材料供应商处采购零部件是很容易的，"这些东西顶多是产能问题，我花钱买还不行吗？我出价贵一点儿来买，还不行吗？"然而事实并不是这样。"这期间我们遇到的最大困难是什么呢？是工艺上的支持。国外的供应商一听说是来自中国的创业团队，85%的人起初都会拒绝。因为中国的创业团队都很会忽悠，他们已经被忽悠了好多年，怕了。"雷军回忆说。

周光平加入小米公司后，担任副总裁，分管与小米手机硬件的相关事务。上班的第二天，他就打电话给手机芯片生产商。没想到，对方的回答是："我们永远都是朋友，但元器件这边你就别找我了，我老板不批。"

周光平感到很失败："我们这帮从摩托罗拉出来的人，没有想到碰到的第一个困难，居然是供应商不支持我们。"

供应商敲定后，就要投入流水线生产，雷军看上了大名鼎鼎的富士康。"你以为富士康会帮你生产，开玩笑呢，理都不理你，所以我们把所有排名第一的老大，业内的供应商全部敲了一遍，终于有公司帮我们干，过了半年做下来了，富士康找我们做了，现在富士康是我们

第二个供应商。”雷军这样回忆。

黎万强曾半开玩笑地说：“如果早知道做手机有这么多困难，当时我们肯定不会选择来做这件事。也就是不知道，无知者无畏。”

用互联网的思想重造手机

2010年流行着这样一句话："你买了个苹果四代，我买了四袋苹果"，说的就是苹果公司的又一经典力作——iPhone4。

美国，加利福尼亚州旧金山MosconeWest会展中心，万众瞩目的苹果全球开发者大会正式拉开帷幕。

这天是2010年6月8日。

本次大会吸引了全球亿万苹果粉丝的关注，业界期待已久的第四代iPhone将被公之于众。经过一段简短的开场铺垫后，"苹果之父"史蒂夫·乔布斯终于将新一代苹果手机展现在大家面前。不同于之前的各种猜想，新一代苹果手机被命名为iPhone4。

iPhone4是结合照相手机、个人数码助理、媒体播放器以及无线通信设备的掌上设备，iPhone4没有键盘，而是创新地引入了多点触摸屏界面。iPhone4厚度仅有9.3毫米，相对于iPhone3GS12.3毫米的厚度，变薄了24%。除此之外，iPhone4的按键风格，也是全新设计。iPhone4的前后面板采用了特殊的钢化玻璃，是塑料坚硬程度的30倍，所以非常耐划。

6月24日，经过10多天的漫长等待，苹果粉丝终于迎来了iPhone4的开售——包括美国和日本在内的五个国家正式公开发售新一代的苹果手机iPhone4。

上市仅三天，iPhone4就创造了170万部的傲人销量；上市三周，iPhone4已在首批登陆的英国、法国、德国、日本和美国五个市场创下超过300万部的销量。

雷军是一个忠实的“果粉”，他不仅认真研究了苹果公司发布的每一款产品，还详读了乔布斯的每一本传记。“我两年前开了一个玩笑，我说假如把微软、谷歌、摩托罗拉合并之后，这个公司可以跟iPhone竞争，我想把最聪明的人聚在一起有可能做成一个伟大的公司。”雷军说，“怎样把这些人聚在一起？最重要的是，我有一个伟大的梦想，我想办一个新型的手机公司，有机会至少做成一个世界级的品牌，做成一个500强的公司。同事都来自于世界级的跨国公司，梦想会是激励他们做这件事情的核心原因。”

“我觉得，我们小米和苹果，都是在比拼一个新的商业模式，一个铁人三项比赛。以前的手机，打电话要好，待机时间长，还抗摔，这个算长跑。但是到了乔布斯开创的智能手机时代，我们除了长跑，还要比游泳和自行车。我们就看到，诺基亚不行了，摩托罗拉也困难重重。现在的世界，以铁人三项的标准放眼看去，除了苹果，小米的竞争对手很少。这一点，我觉得是小米的核心竞争力之一。”雷军说。

“看看苹果的手机，是典型的极简主义，没有人能够做到更简洁。但是这就真的是用户的需求吗？难道乔布斯说：你们只需要两种颜色，黑色和白色，然后从此大家就只有两种颜色？我认为不是的，只是他太成功了。”雷军认为，小米与iPhone最大的区别在于，小米是集大成的，所谓集大成就是，让所有用户都参与到研发过程中，最后小米呈现出来的是适合不同用户的不同使用习惯的。

在这种理念下，雷军决定用互联网的方式来做手机，充分听取用户的声音，快速试错，快速更新。

“手机是每个人的亲密伙伴，我们和它在一起的时间超过任何其他东西。难道乔布斯说这个东西要这样用，要那样用，我们的习惯就和

他一样？不是的，我觉得手机将来会是一种个性化的东西，就像魔兽一样，有人做战士，有人做魔法师。就像‘养成’一样，将来我们都会去‘养成’自己的手机，养成自己的操作系统。所以，我们在用互联网的思想重新制造手机。”雷军说。

“因为停电被困在黑暗的电梯里，在手机上却找不到手电筒图标。雷总，能不能添加容易找到的手电筒功能呢？”一位粉丝这样向雷军建议道。很快，MIUI新版本中就添加了手电筒功能，长按最常用的Home键，小米手机用户就能打开手机的手电筒。

“默认壁纸，决定着米粉拿到手机后的第一视觉感受。因此，小米对此十分重视，各个联合创始人，都参与了这次默认壁纸的评选。但是米粉的意见是我们最关注的，你们的决定可以使小米更丰富。希望米粉们投票选出自己喜欢的壁纸。”有一天，雷军在微博中发出了这样的倡议。很快，小米手机的默认壁纸就采用了票数最多的壁纸。

雷军在互联网行业打拼多年，非常注重感情投资。他对自己的团队说：“小米拥有的是粉丝而非用户。用户跟粉丝是两回事，用户是在没有更好选择的时候用你。怎么真心真意对待你的每个用户，怎么让你的粉丝支持你，这是最重要的。”

我们要小米！

在北京的东北角，有一个以20世纪50年代建成的工厂命名的艺术区，这就是798艺术区。它位于北京朝阳区酒仙桥街道大山子地区，故又称大山子艺术区。从2001年起，随着艺术家和文化机构陆续进驻，798逐渐发展成为画廊、艺术中心、艺术家工作室、设计公司等各种艺术空间的聚合。

798艺术区虽然位置稍偏，但可以容纳很多观众，因而备受国际公司的青睐。微软的Windows7和IE9的发布会都曾选在这里举行。

2011年8月16日，雷军身穿黑色凡客T恤衫、蓝色牛仔裤，脚蹬乐淘“愤怒的小鸟”帆布鞋出现在798艺术区的北京时尚设计广场。虽然雷军屡次对外宣布，自己不是“中国的乔布斯”，但人们还是从他的穿衣打扮上看到了乔布斯的影子，更有人干脆戏称雷军为“雷布斯”。

这一天，雷军将要在这里举行小米手机的发布会。当雷军赶到的时候，会场上早已人头攒动，过道和周边平台也挤满了人，晚到的粉丝只能在会场外看同步的视频直播。

下午两点，发布会正式开始。随着幻灯片的不断切换，粉丝的呐喊声此起彼伏。一位记者低声问工作人员：“你们从哪里找来的托？太敬业了！”工作人员回答说：“都是自己来的，我们也没想到。”

小米手机终于登场了。雷军宣布，小米M1是一款3G、智能、拍

照、时尚、游戏、高性能发烧级智能手机，定价为1999元。小米M1配置了目前世界上主频最快的高通MSM8260双核1.5GHz手机处理器，比主流智能手机（单核1.0G）快200%、比顶端智能手机（双核1.2G）快25%。自带1GB RAM（运行内存）和4GB ROM（机身存储），支持可扩展至32GB的MicroSD卡，让手机运行双倍提速，超大型游戏、多任务并存如行云流水般流畅。小米M1支持美国GPS和俄罗斯GLONASS卫星定位系统，支持GSM和WCDMA等七个频段。800万像素摄像头，F2.4大光圈，数字防抖。

就在小米手机发布会举办的前一天，谷歌宣布125亿美元收购摩托罗拉手机业务，造成了业界的巨大震荡，这也促使雷军最终修改了他的演讲PPT。“本来有250页，想讲的东西太多，后来被我删成100页。包括说‘小米要做中国最好的手机，小米是中国速度最快的手机’这样的话，一开始我都是坚决删掉的。”雷军说。

“小米的发布会跟别的发布会不太一样。我是这么想的，你花这么多钱，不就是为了介绍产品吗？以前介绍产品五分钟，嘉宾致辞半个小时，然后再稀里糊涂半个小时就散会了，用户什么都没搞清楚。要不就是发布10款手机，10个美女在上面晃一下，发布会就结束了，观众什么都记不住。我觉得乔布斯伟大，他有号召力，能让全球观众听他讲两个小时的产品，你知道这需要多么强大的内心。”雷军回忆说，“在讲的时候，我的压力也很大。手机都竞争到这个程度了，我还能讲到一个半小时，还有人听，这个真的很难。我讲的时候，你不觉得我痛苦，但之前我每天都在琢磨怎么能让你听一个半小时，手机你在用，我也在用，你用的还是很高档的手机，你怎么才能听我讲手机呢？”

当天，在发布会的现场还出现了一点儿小状况，有那么几秒钟，舞台上，雷军身后的PPT屏幕整块黑掉了，他的汗一下子就下来了，但没有回头，他想：“就算没有PPT，我也要把这个发布做完。”

在发布会的最后，现场播放了一段视频：一帮中国互联网的风云人物齐聚一堂，凡客诚品陈年、UCWeb俞永福、多玩网李学凌、拉卡拉孙陶然、乐淘网毕胜及尚品网创始人赵世诚等人，一起摔掉手里的iPhone，高呼："我们要小米！"

让子弹再飞一会儿吧

2011年8月23日，在北京望京卷石天地大厦，雷军坐在宽大的办公桌后面，以小米科技CEO的身份接受《东方企业家》的专访。他依旧是那一身经典的打扮：黑色凡客T恤衫、蓝色牛仔裤、“愤怒的小鸟”的帆布鞋。

“让子弹再飞一会儿吧！”雷军狠狠地抽了一口烟后，苦笑着对记者说，“小米手机还未正式发售，各种明枪暗箭已经扑面而来。”

让雷军大为恼火的，是几天前魅族CEO黄章的一番言论。8月19日，黄章以他惯用的网络ID“J.Wong”在魅族官方论坛上回复某网友主题：“我并不怕他，只是恶心他。曾经以天使投资人身份利用高新区领导关系接触我套取魅族的商业秘密。从整体理念到手机如何做为何这样做，开发流程到供应商选择，生产和销售，公司状况和计划到核心人员介绍和接触及财务报表……在他一次次的诚意和好心敦促下我完全被送进了圈套。所以请不要在此谈论他们，还我清静。拜托。”

此言一出，立即激起了满城风雨。黄章虽未指名道姓，但明眼人一看就知道他指的是雷军。8月22日，黄章又在魅族官方论坛上发帖说：“某人以天使投资人身份骗取我商业秘密还不知廉耻，媒体虚假言论也许也是他所为吧，小人得势我只能远离。”

魅族营销总监华海良也回忆说，在魅族与小米尚未交恶之前，雷军

曾以天使投资人以及手机爱好者的身份来到魅族公司。“那时他天天在我们公司待着，我们有什么他也都看到了。其实当时他已经在做小米手机的UI，但我们对此并不知情，他天天和我们聊手机，把我们的交互文档、手机相关资料也都拿走了。”

黄章，原名黄秀章，1976年出生于粤东梅县农村。关于黄章青少年的经历，至今还是个未解之谜，因为黄章从来都把自己包裹得严严实实，让人很难摸透他。

2002年，黄章出任新加坡合资企业爱琴公司总经理，领导这家企业从已日薄西山的VCD行业转型为音响、功放、MP3行业。在他的努力之下，2002年的爱琴MP3产品有了当时闻所未闻的功能——20小时超长播放、128MB内存、免驱动连接电脑等等，让爱琴的MP3产品名声大振。但他过于对技术的疯魔注定让他和新加坡股东的经营理念发生冲突。这之后，黄章离开了爱琴公司。

2002年底，imp3闪存论坛上突然出现了一个以ID“全能国货”发表的帖子，介绍了一个即将诞生的品牌产品——魅族。2003年6月，魅族的第一款MP3随身听产品上市。与此同时，魅族的官方网站和论坛开通。黄章注册了他的论坛号：J.Wong。从这时起，黄章就开始活跃在论坛上。

2004年10月，魅族的成名作E2随身听推出，这是第一款可由用户自己更换备色金属外壳的MP3产品。E2背光有999种色彩，成为当时炫色之选。在所有的随身听产品中，E2第一个加入了TXT电子书功能。同年，成立不足两年的魅族，成为上游芯片供应商——美国sigmatel（矽玛特）公司最大的全球客户。该公司特别派人亲临珠海，给魅族颁发了全球第一个sigmatel3520芯片10万片纪念牌。

2008年，黄章决定停产MP3，转行做手机。

2009年2月18日，珠海魅族公司的手机M8正式在全国发售。当天，几乎每家魅族专卖店的门口，都有人早早排起了购机的长队。这样的

盛况，只在美国苹果公司的iPhone手机上市时才看得到。M8推出仅仅两个月，销量就已达到10万部，短短五个月，销售额就已突破5亿元。

“魅族做得非常好，它通过BBS做网上营销，经营两年，培养200万粉丝，卖出大概60万台M8。M8的参数配置跟苹果咬得很紧，但价钱是苹果的一半。市场上真正的互联网手机就这么两家。”一位投资人说。

事实上，黄章与雷军之间，曾经还有过一段非常不错的朋友之情。

2010年7月21日，雷军发了这样一条微博：“我一直觉得煤油（魅族的粉丝）非常强大，怎么玩新浪微博的人这么少？我这条微博，只有200多个煤油转发？为什么爱魅族，因为魅族是国内少有的用心做事情的公司。再次请所有煤油转发：期待M9，JW 加油！”

黄章则在魅族社区回应称：“我和雷军是好朋友，并且我也认为如果他投资魅族，带来的不仅仅是资金。但在我还看不到更远的未来之前，接受任何投资或上市都是浪费投资人的钱……”

时隔两周后，雷军再发微博：“我和煤油一样在等待M9，因为魅族是一家用心做产品的公司，我非常喜欢，希望M9快点，希望JW加油！另外，Andriod手机竞争实在太激烈，这是全球大比拼。如果M9出来太晚，压力还是蛮大的。”

然而，随着小米手机的出现，两人的关系渐渐发生了变化。2010年12月14日，黄章在魅族官方论坛上发帖称：“MIUI是雷军投资的公司，包括那个迷人浏览器，貌似吸收了很多UC的精华。我得知这些后有些后悔之前毫无保留地和雷军交流我们公司的一切，就连M9UI交互文档都有发给他请他一起探讨。我觉得MIUI伪装成民间团队很过分，请不要在论坛发MIUI的话题。”

上海点讯网络技术有限公司总经理屠一新则回忆说：“那天在黄章办公室，听他比画讲M8的输入法应该是怎么样的，雷军来了，跟黄章要了不少M8的电池。当时感觉他们两个很谈得来，都是拼命三郎，都

琢磨用户体验，有惺惺相惜的感觉，应该是乔布斯和谷歌创始人早期的关系的样子。结果魅族和小米，苹果和谷歌，各自成了对手。形势不饶人啊！”

小米手机发布之后，黄章称小米公司为“没有底线的公司”，并且魅族M9拒绝小米公司的米聊软件，“为了防止公司通讯录泄密”。黄章还禁止网友们在魅族官方论坛上谈论雷军和他的小米手机，他说：“魅族做自己爱的产品，只在乎卖给所爱的人。没有改变。”

“如果说他跟我聊了几次，我就学会了，那么这个东西未免也太简单了！”雷军为自己辩解，“我被骂惨了，我还不能回骂，我一回骂就成了口水战新闻，这日子很痛苦。”后来，雷军引用了金庸小说中的一句话来表明心迹：“他强任他强，清风拂山冈。他横由他横，明月照大江。”

乔布斯有一天也会死，所以我们还有机会

2011年8月25日，苹果CEO史蒂夫·乔布斯因为健康原因正式向苹果董事会提交辞职申请。他推荐公司COO蒂姆·库克接任首席执行官的职务。他在辞职信中表示，自己无法继续担任CEO，不过自己愿意担任公司董事长、董事或普通职员。

以下为辞职信全文：

给苹果董事会和苹果公司：

我常说，如果有那么一天，我无法再胜任苹果CEO，无法再达到大家的期望值，我会在第一时间告诉你们。不幸的是，那个日子终于到了。

在此，我宣布辞去苹果首席执行官职务。如果董事会认为合适的话，我想担任董事长，或者董事甚至普通职员都可以。

至于我的继任者，我强烈建议实施我们已定的继任计划，并提名蒂姆·库克担任苹果CEO。

我认为，苹果最光明和最具创新力的日子还在后头。我期待着在新的岗位上看护苹果的成功并为此做出贡献。

在苹果我交了一些生命中最好的朋友，我要感谢多年来与我共同努力的所有人。

乔布斯辞职当天，奇虎360董事长周鸿祎在微博中说："乔布斯不是为股价这些东西奋斗，他只希望改变世界，人生如果能做一件改变世界的事就很了不起，而他已经多次改变了世界。我觉得乔布斯只有一个，前无古人后无来者。"

得知乔布斯辞职的消息，雷军也在微博表示很震惊："早上看到乔布斯辞职，一下子愣住了。每个人都知道这一天会发生，但真的发生的时候，还是无法控制住悲伤。无论如何，祝乔爷身体健康。"

几天后，《创业家》杂志刊登了一篇题为《雷军：乔布斯有一天也会死，所以我们还有机会》的文章，这篇文章引发了一场没有硝烟的战争。

以下为文章全文：

> 乔布斯我没见过。他的问题我都想明白了，就算见了，我也没什么问题可问他的。对他本人，我已经没什么好奇心了。太多的传记和长达几十年的关注，他就像在你的身边一样。我会关心他下一代会出什么产品，这是技术层面的关注。但是我已经没有像一般人关注他的健康状况怎么样。
>
> 我认为他是这个时代的伟人，他的光芒罩住了所有明星。他就是好莱坞大片。风云变幻，他始终在那里。他经过离开苹果的12年，1985年离开，1997年回来，12年的历练，当他重新回来的时候，依然熠熠发光。这个东西真的是没招。就连比尔·盖茨，他在20世纪90年代初成为时代巨星的时候就说过：我不过是乔布斯第二。
>
> 但乔布斯有一天也会死，所以我们还有机会。我们生存的意义就是等待着他挂掉。当然，一方面，我们衷心希望他万寿无疆，另外一方面，我们不希望他太强的光芒使这个世界黯然失色，我们希望这是个五色斑斓的世界。

然而，这个世界没有神，因为新一代的神正在被塑造。这个世界，不是三大门户就笼罩天下。在中国，未来黄金10年里面还会诞生一批又一批的英雄。大家要珍惜，别浪费时间了。所有人的成功都取决于中国的黄金20年。

每次成功都是时代的记忆。如果深刻理解这一点，才能保持平和的心态，成也不会多惊喜，输也不会多悲伤。要是以100年为单位看，这些都是浮云。过去20多年里，我所经历的企业的变迁不也都是浮云吗？我已经想得很透了，我想要什么，我要怎么做。最本质的是什么东西呢？最本质的是你要懂自己。

有一天，“雷军”二字会和一个伟大的企业的名字深深联系在一起吗？我觉得这个东西也都是浮云。我们都知道GE（通用电气公司）是爱迪生创办的，可真正把GE做成的未必是爱迪生，他们都成了浮云。思科是谁创办的？忘了。我要告诉你，这不重要。

方正的命运很有可能被历史遗忘。每段历史都有可能被遗忘，因为大家有太多新的东西要关注了。

但是，人还是会希望有一些永恒的东西。永恒的是真善美。乔布斯崇尚的是美，他把工业品和IT产品做成了美的东西，这是永恒的。美的东西能永恒，这至少是乔布斯在追求整个工业设计的极致的过程中告诉我们的。

今天的中国，有几个公司有粉丝？所以，在今天这个什么都不信的时代，要崇尚一点儿东西有多难。我已经干了20多年企业。我干的企业都是自己干的，不像有些公司，还有社会垄断性在里面。咱们都是在市场打拼的，什么都没有。我看过多少起起落落，无数的伟人崛起、无数的英雄倒下，看见人家起高楼、看见人家宴宾客，最后看见人家楼塌了。

看过无数次之后，如果不相信点什么，真的就虚无了。

这篇文章一经发表，就受到了广泛的关注，同时也招来了一片“口水”，其中以周鸿祎的声讨最为抢眼，他在微博中说：“我被雷到了忍无可忍，这是真实的雷军？乔布斯的伟大和你有矛盾冲突吗？他的光芒不是让世界失色，而是让世界更精彩，没有乔布斯创造出来这些产品的启发，很多人都还在瞎摸索呢，所以你何必装果粉呢，你内心觉得既生乔何生雷，全是对乔布斯的怨恨，其实成功商人的你和理想主义者乔布斯真的不是一类人。”

很快，雷军就发表微博回应：“《创业家》发了一篇我谈乔布斯的文章，是两周前和记者的一次闲聊，引起了一些对乔布斯健康状态的误会，特此致歉！这次谈话主题是向乔布斯致敬，我一直认为乔布斯是人类无法超越的巅峰，激励了我们一代人。”

但周鸿祎不依不饶，继续质疑：“雷军既然一不小心表白了内心真话，就别再删改粉饰了，下面这些话都是原话吧，我没法理解一个山寨乔布斯的人拿老乔的健康生死去调侃，不管有没有乔布斯我都觉得山寨货永远也成不了真的乔布斯，因为基因不同。如果是苹果的粉丝和用户就应该转发，别让山寨货糊弄年轻人。”

雷军与周鸿祎都是湖北人，雷军擅长营销、技术，人称“中国IT界活化石”；周鸿祎擅长产品，性格好斗，人称“红衣大炮”。两人都是国内的营销高手，也同是乔布斯的推崇者，却偏偏成了对手。俗话说：“天上九头鸟，地下湖北佬。”这两只“九头鸟”从好朋友到江湖仇人的过程，微妙地映射了一个没有围墙的互联网江湖。

乔布斯去世了，苹果真正缺了一块

2011年10月5日下午，苹果总部的员工们正在如同往日一般举行例会。突然，有员工看了看自己手里的iPhone，然后站起来，沉痛地说，“对不起各位，我必须打断一下，我们的乔布斯去世了，”他说得很慢，生怕说错了，“公司刚刚发了邮件。”

然后，整个会议室就安静下来，大家沉默了几秒，就都开始接收邮件。苹果CEO蒂姆·库克在对全体员工发出的邮件中说：“我要向大家宣布一个非常悲痛的消息，乔布斯今天早些时候已经去世。”随后，苹果公司网站发布的消息说：“苹果失去了一位富有远见和创造力的天才，世界失去了一个不可思议之人。”

苹果总部大楼商标上那缺了一块的苹果，就像被人咬过一口一样。这一次苹果真的缺了一块。

这个被美国总统奥巴马称为“美国最伟大的创新者”，这个将苹果公司从一家小企业发展成为世界顶尖企业的经营天才，在逝世以后，马上引起了一股全世界哀悼的浪潮。

比尔·盖茨说：“在这个世界上极少有哪个人像史蒂夫这样拥有如此大的影响力，我们的后代仍将会感受到这种影响力。对于我们这些人来说，很荣幸曾经与他共事，这是无上的荣誉。我会十分怀念史蒂夫。”

法国前总统萨科齐说："乔布斯是这个时代的标志性人物，他充满灵感，不断创新，是一位伟大的企业家和发明家，也是数码革命的领军人物。"

英国首相卡梅伦说："史蒂夫·乔布斯改变了我们的工作和娱乐方式。他是一个创造性的天才，我们将沉痛地怀念他。"

创新工场董事长兼首席执行官李开复说："乔帮主一路走好，你的产品改变了世界，你的思想影响了一代人。"

腾讯公司的创办人马化腾说："这一刻，没有一个人的离世能让全世界的人同时感到如此痛心和惋惜，他是我的偶像，也是几乎所有认识的朋友心目中敬重的商业领袖，他完美的科技和艺术的结合，创造了世界上最优雅的产品，不仅留下了市值最高的公司，更留下了人们对他深深的怀念，我们还能更崇拜谁呢？"

搜狐公司董事局主席兼首席执行官张朝阳说："生命最后燃烧着划过夜空，给陷入困境的人类一丝光亮，他交给人们的不仅仅是一款绝后的手持设备，而是承担责任的勇气，隆重地活着的信心。每个人都是一个奇迹，地球不缺平庸。跨界的伟人，而且地球越来越小，人们的偶像趋同精神力量是跨越民族和文化的了。"

新东方创始人俞敏洪说："苹果创始人乔布斯去世，听到该消息，禁不住眼泪夺眶而出，乔布斯是这样一个人，因为有他，世界从此不同；因为有他，枯燥的世界有了鲜活；因为有他，沉闷的世界有了创意；因为有他，单调的世界有了色彩。"

奇虎360董事长周鸿祎说："我们总是有种幻觉，以为日子每天都这样会到永远，老乔会不断创造些新东西改变世界，直到今天被这残酷的真相打破。心里很难过，为老乔默哀。"

雷军说："这一刻来得太突然，一下子蒙了，没有语言表达悲痛心情……"

然而，凡事总有例外，在乔布斯去世后不久，小米官方微博便连发

两条调侃乔布斯的微博，小米公司在微博中说：“有iPad的人现在可以把乔布斯的黑白肖像全屏显示后双手捧于胸口了。”随后又对其他的微博评论使用“idead”一词。

如果说之前雷军“乔布斯有一天也会死，所以我们还有机会”的言论是无心之失，那么这次小米公司的做法就是赤裸裸的“幸灾乐祸”了。此一言论在互联网界引发了轩然大波，很多“果粉”都批评小米公司心胸太过狭隘，也有人认为这是小米公司借乔布斯之死进行炒作。

10月6日晚间，小米联合创始人林斌在其微博中首先对此事道歉，他说：“乔布斯开创了一个时代，乔布斯的逝去，是整个产业的一大损失。对他的逝去我们深怀哀悼。今天小米微博的值班同事，在小米公司官方微博上发了两条十分不恰当的言论，我们内部第一时间删除了该言论，并且对该同事做了严肃处理。在此我谨代表小米公司向大家诚挚道歉！”

随后雷军转发了此条微博，并称自己刚回北京，“发生这样的事情我也很震惊！我也向大家表达诚挚的歉意”。

第九章
从“雷布斯”到“雷五万”



2012年11月27日，雷军用小米M2发布了一条微博，内容为“11月29日中午12点，15万台小米M2，20万台小米1S。”原本这只是一条告诉网友小米公司又要开启新一轮手机销售的公告，但是在微博的评论里意外地出现了大量用户统一的转发回复，转发和回复的内容只有一个字：“滚”，这也让雷军一度关闭了自己微博的评论。

创业七字诀——专注、极致、口碑、快

2011年9月5日，小米M1首次在网上预售，34小时内预订出30万台，是计划两个多月的供货量。

10月20日，小米M1正式发货，由于期间遭遇泰国水灾、国内各地大雾，延缓了发货量与配送率。

12月18日，小米M1第二次预订销售，3个小时卖出10万台。

两次预售总共37个小时，售出40万台同款手机。这确实是个“神话”，最火爆的iPhone4，全球首日销量也不过60万台。40万台的销量，也同时宣告创业一年多的小米，在不到两天的时间内实现了8亿元的销售额。

2012年1月11日，小米M1开启第三轮开放购买，为此其官网专门新增了服务器和带宽。45分钟预订超过10万部，2个小时23万部，8个半小时30万部——纪录再次刷新。

4月6日，小米公司两周年米粉节上，现场面对上千米粉，在六分钟之内，10万台小米M1被抢光。小米M1的销售似乎成为了手机行业的超级“大片”，创造了一个个票房纪录。

4月7日，雷军出现在国家会议中心，出席“2012年中国互联网站长年会”。这次会议的主题为“借船出海谋发展共赢社区云时代”，议题包含“借平台创业”、“移动新机遇”、“共赢云时代”等。

此外，大会还另设关于互联网产品演示与互联网营销服务两个分会场，并颁发"中国最有影响力地方社区网站"、"中国最有影响力垂直社区网站"等系列奖项。

当天，雷军身着白衬衣、深蓝色外套，跟前排的高管寒暄几句后，就直奔主席台，发表了题为《人生就是要折腾，解密小米手机的成功之路》的演讲：

谢谢大家，上午好。

昨天的确对我来说是一个非常重要的日子，两件大事。第一个是小米两周年，小米从两年前成立发展到现在七八百人的规模，应该说这两年走得一方面还是挺顺的，另外一方面，我们也克服了很多困难和问题。所以，昨天是小米公司的一个比较大型的庆典。第二，昨天我们也发布了小米手机电信合约机，所以昨天是挺兴奋的。以至于昨天有点感冒，待会我可能讲话鼻音比较重，请大家谅解。

我是第一次来参加站长大会，为什么姗姗来迟呢？原因挺简单的，我对站长这两个字怀崇敬之心，为什么呢？因为我自己是从传统软件业走过来的，对我们这些根正苗红的互联网中坚力量，我自己一直怀着非常尊敬的心情，我觉得在这里跟大家分享，其实难度挺高的。我特别尊重各位，尤其在一线的那些草根站长，我说大家第一没有钱，没有资源，甚至也没有技术能够在某一个市场里面打下一片天，这其实是非常了不起的一件事情。

所以，来这里与其说是讲演，还不如说是向大家学习的一个机会。在这里，我在想讲什么题目比较好，今天早晨我看了一下小米，很多人说雷总要来这里做广告了，我觉得作为一个创业者每一次做梦都在想着你们的网站，我也如此，有时候我不想为小米做广告，但是讲了三句又讲到小米了。我相信大家都是创业者，大家一定能理解我的心情。

我今天想讲的题目挺简单，我想讲一个形而上的问题——什么是互联网？我自己曾经花过很长的时间思考什么是互联网，我第一次深度思考什么是互联网，是1998、1999年，那时候互联网的浪潮在中国刚刚兴起，如果我记得没错，腾讯是1998年12月创办的，百度和阿里巴巴都是1999年创办的，就在那个风起云涌的日子里面，我们一下子被冲得晕头转向，我们原来在做软件觉得自己挺自豪，一夜之间我们变成了落伍者，我们被时代所抛弃了，时代最热的就是互联网，因为我们对互联网所知甚少。那一年我30岁，互联网浪潮来了，一夜之间觉得自己被抛弃了。

我在想，凭什么呢？好像在互联网还没有真正开始的萌芽阶段，我们就是BBS的老大，天天泡站，泡BBS，我自己也做了大半年的站长，每天写300个帖，没有一个“水帖”，每个帖100字以上，言之有物。在我们泡BBS阶段，早晨7点干到凌晨2点，每天干10多个小时，比上班还辛苦。怎么互联网来了以后我们就不觉得呢？所以1998、1999年摆在我面前的第一个问题就是什么是互联网，我觉得其实互联网挺简单的，互联网就像电，就像水，其实互联网是拓展我们各自事业的一个工具而已。当我想明白这一点以后，我一下子就释然了，我说要做互联网很简单，你只需要用互联网去做生意就行了，不就是电子商务嘛，用电子的方式做商务。

我在想明白了这一条以后，我得到的第一个结论是什么呢？电子商务是一个过渡性名词，因为总有一天这个星球上每一家公司都是电子商务公司。所以，我就选择创办了一家电子商务公司，就是卓越网，后来我们做了四年以后，2004年出售给亚马逊，就是今天的亚马逊中国。我想在当年的时候，我们应该是最大的B2C公司，所以这是我第一次认真地思考了什么是互联网。

到2004年我把卓越卖给亚马逊的时候，我又开始第二次思考，什么是互联网？我当时所面临的一个很大的压力是什么呢？我左边

管卓越，右边管金山，卓越能获得100%成长，金山只有20%、30%的成长。我自己在金山可能花了80%的力气，我就在想这件事情好像很不公平，我花了80%时间的东西只有20%、30%的成长，问题出在什么地方了呢？我们怎么可以长得更快呢？而且互联网到底是一个什么样的东西呢？那些年里面我把卓越出售以后很痛苦，我就克制自己，因为我以前上班的第一件事情是先上卓越，把所有链接点开看一看有没有链接出错的，我相信所有人自己都干过，对吗？

我跟大家一样，每天上班第一件事情就是把链接点开看一看对不对，大家不要小看这件事情。我记得就是2004、2005年，我后来不点卓越，改点金山，改金山的广告，我发现我们最贵的一个广告就是腾讯广告，一点开就错了，我说兄弟这一天十几万元，咱不能错啊！我后来发现其实这种错是经常出现的，不是小概率事件。这个出错的原因有很多种，我觉得做网站其实很简单，咱们一定得认真，不认真是做不好的。我就克制自己不上卓越网，不上卓越网买东西，不想卓越，我就逼着自己思考，为什么卓越会比金山走得快？不瞒大家讲，我深度想了半年多时间，我才觉得自己对互联网有了一点点感觉，我也把互联网总结了几句话，总结来总结去，其实我觉得自己悟了一点点门道，这个门道是什么呢？互联网是一种观念，互联网其实不是技术，互联网是一种观念，互联网是一种方法论，其实你用这种方法论就把握了互联网的精髓。

后来为了让大家更容易理解互联网，理解我看到那一点点互联网，我就把它总结成七个字，号称七字诀：“专注、极致、口碑、快”，只要按照这个方法去做就会战无不胜，攻无不克。后来，我用这一整套方法论自己创办了小米，也帮助很多朋友创办了20多家公司，我相信这个成功率大家已经看到，这个七字诀厉害在什么地方呢？说实话用互联网方式做企业，就是用七字诀做企业战无不胜。那么，这七个字我们逐个分析一下。

第一是“专注”。很多站长有时候喜欢办一堆站，有时候办站少就是多，其实现在像很多微博站每天没有很多更新，但是文章质量好很多，在少就是多的时代里面，我们现在是信息过多，怎么样把东西做得很精致，很有价值，才是问题关键。

我们整个时代都在谈苹果，都在谈乔布斯，大家有没有想过其实苹果这家公司到今天为止都只出过五款手机而已，这么多年来只出了五款手机。其实，出一款手机，对手机公司来说是再容易不过的事情了。我们深圳的三个厂一天就能出100款，出一款难在什么地方呢？你们知道出一款有多难吗？出一款你需要有莫明其妙的自信，你坚信我做的这款手机就是天下最好的，如果你不自信就做100款，如果你自信就只做一款，说起来容易做起来难。全球最牛的公司之一HTC，去年我看王雪红在所有报告当中讲我们要痛改前非，我们要精品策略，我们要出明星机型，说巴塞罗那会上我就专门看他们有什么发展，那么乔布斯专注什么呢？做手机专门做一个颜色，搞了几个颜色之后不够专注。我有时候在想，我们传播的时候一个东西容易传播，还是两个东西容易传播，或者两个型号都说不明白。

所以，当我自己做手机的时候真的觉得大道至简，越简单的东西越容易传播，越难做。当大家把一本书从薄读厚，从厚读薄的过程当中就明白了简单的东西是最具力量的。一定要专注这个东西才能简单，但你自己很多的时候不可能专注，所以我第一个想说的就是简单的东西集聚力量，只有专注才能做好。其实，乔布斯iPhone给我们做了一个示范，你不需要做几百款手机，你只需要做一款，只要坚信你的东西是最好的就具备了一个成功的前提。

第二是“极致”。极致就是做到你能做到的最好，极致就是做到别人达不到的高度。当我们谈极致的时候，其实说起来容易，做起来就很难了。比如说，我们在这里有多少人用笔记本电脑？

有多少人用的苹果笔记本？其实，我弄不明白，为什么我们用的笔记本电脑那个充电器那么大，那么难看，那么难用，为什么没有一个人把这个充电器给改得像苹果一样漂亮一点儿。我们以前的时髦是每天带着笔记本电脑上班，还要再装一个充电器的时候真的很痛苦。但是，为什么没有任何一个人站出来，这50多亿人就没有一个人站出来把笔记本电脑的充电器搞得好看一点儿，我真的不明白。我曾经还问过一些联想高管为什么不可以把充电器做得漂亮一点儿，因为你每天都带，每天都用，每个人都假定用户要便宜的东西，每个人都假定成本是第一位的，整个供应链都在追求成本最优化的时候，东西是便宜了，可是没人用了，就算中间偶尔有一个人做得好一点儿，因为其他99个环节都是劣质的，所以你不容易做好。

所以，当我谈到极致的时候就是要做到别人看不到的东西，也做得非常好。所以，谈到极致产品的时候，大家经常恭维我，说你们山寨iPhone，我真的不知道怎么表达，我说“我有这么大本事吗？”你们知道伟大的作品是根本不可能抄袭的，你有本事你给我抄个iPhone我看看，我没这本事。我说五六年前乔布斯还活着的时候就讲过，五年之内无人超越。我说当我们的作品做到极致的时候，这个作品可能抄袭吗？一点儿可能性都没有。如果我们小米还会被别人抄袭，那是因为我们做得不够好，好的东西是不可能被抄袭的。所以，我根本不怕别人山寨，因为被山寨那就是我们自己做得不好。当我每天都想山寨iPhone的时候，我看到那个图标做得那么极致就想我们能把图标做成那种水平吗，我们做不到。大家看看iPhone图标越做越好，我们却连图标都达不到人家那个水平，这就是我想讲的极致。虽然我知道差距很大，但是我并没有绝望，我还是希望通过我们每天脚踏实地，一步一步努力，能离偶像再近一点儿，再近一点儿。

第三个要讲的是“口碑”。我经常问大家一个问题，去过海底

捞吗？海底捞就真的比五星级饭店好吗？一去那里乱糟糟的，真的好吗？为什么咱们会议中心就没口碑，这个海底捞就有口碑呢？其实，口碑的真谛，很多人说口碑就是好，口碑就是因为便宜，我要告诉大家不是的，口碑的本质是超越用户的期望值。因为海底捞在一个很破的地方，当我们走进去的时候它超越了我们所有的期望值，我们觉得好。当我们去五星级饭店的时候我们期望值很高，怎么可能超越呢。

比如说我这辈子去过一次迪拜，去了一次帆船酒店，据说是全球最好的，一走进去金碧辉煌。但是，我觉得无比失望，怎么这么土啊，你们可以想象真的金碧辉煌的时候其实挺土的，反正失望透顶，这就是全球最好的酒店，据他们说全球酒店经常排名第一或第二，我去完以后觉得太差了。就是因为我的期望值太高了，不是他们真的差，其实你一走到餐馆马上有人站着说你第一次来我们酒店，第一次来我们餐馆，要不要参观一下，见一下我们大厨，包括什么风味挺好的，但是我带着什么样的期望去帆船酒店呢，那么多的期望值能满足吗？阿拉伯金碧辉煌的装修不觉得很土吗？就这么简单。

所以，口碑的核心是超越预期，当我明白这一点的时候，我在小米创业的初期强调我们一定要保密，一定要足够低调。我说这玩意大家一看雷军做的期望值就高，我们就是张三、王五做的，甚至没有名字做的，当我们第一个产品出来的时候，我们就是在几个论坛里发了几个帖，就是靠“米粉”口口相传，甚至传到全世界去了，被翻译成20多个国家的版本。前年年底还有一个美国博客站提名我们做年度产品，那个褒奖支持让我自己汗颜。为什么？是因为他们没有期望，他们觉得这个产品好，如果他们有很高期望值的时候，他们就不可能说这个产品好了。

所以，这里我想跟大家分享的就是口碑。当然，很多人说我这

么努力，为什么我的产品还是没有口碑啊？很简单，你的产品没有做到极致，你真的拼着老命做的吗？如果你真的做到了，我相信你能做好。

第四个就是“快”。我就是坚信“天下武功，唯快不破”。我觉得在互联网的今天，我记得我刚开始琢磨互联网的时候，我其实准备花四年时间把小米做到今天的规模。但确实太慢了，我每天都在焦虑，我们可不可以更快一点儿，如果你真的这么想的时候，其实互联网真的把速度看得非常重要。所以，怎么在确保安全的情况下提速是所有互联网企业最关键的问题。有时候，快就是一种力量，你快了以后能掩盖很多问题，企业在快速发展的时候往往风险是最小的，当你速度一慢下来，所有的问题都暴露出来了。

我相信各位站长肯定在经营你们自己事业的时候也会有这种感觉，增长一放缓，合伙基金就矛盾，公司就一堆事情产生了。所以，我想跟大家表达的就是，我这些年在互联网行业里面最最重要的就是七个字，“专注、极致、口碑、快”七字诀，我自己就是用这种方法去做企业的，首先我们把业务做得尽可能简单，做的时候竭尽全力，努力想怎么可以把产品做得更好，然后每天都在想怎么超越用户的预期，最后我们强调动作一定要快。所以，我们坚持互联网行业每周迭代，因为每周迭代就是对自己很大的激励，你出新版本，要有什么功能，就推动你自己非常快地推陈出新。

在这里举个例子我们小米怎么开始做手机的，我们开始的时候卖手机，税务局只给了我们四五本发票，每本发票50张，意味着你卖了200台手机就得跑税务局拿发票，人家还未必高兴再给你新的发票。办过企业的都知道，像我们每天卖一两万部手机的怎么办，是不是几分钟、几个小时跑一趟。我们前几个月发票一直不够，很多网友说小米偷税漏税，不是的，我们真的没有发票。我们跟主管部门花了几个月沟通以后，终于允许我们打印发票了，当然我们在

互联网上已经被卖得不行了，后来我们搞了16台高速打印机日夜不休打了十几天才把这些发票打印完，当然这些事情是我们做得不对。我们的部门怎么执行的呢？第一用特别快递寄的发票，在每张发票里面放了一张温情脉脉的贺卡，写的是"让你久等了，亲对不起"，特别画了一个米兔的形象，我们在每个信封里面还放了一张手机贴膜，当用户收到贴膜的时候感动坏了，从来没有一个公司这么做过，他一定会跑到微博上去分享，分享以后发现又有人说，我怎么不知道你们有贴膜，在各个垃圾筒找信封，因为他已经扔掉了。

其实，就这么一件小事，我想跟大家分享的是你有办法做得比用户想象的要好。我们欠用户发票，可能很多公司补上发票就完了，如果你能换位思考想，如果别的公司欠我发票，它做什么事情能让我感动？其实，我认为我们中国的商业服务水平还是非常之低的，可改善的空间简直多得一塌糊涂，只要我们稍微动一点点心就能打动消费者。在这一点上，我觉得我们中国还有很多很多服务环节需要改善，包括我们小米还有无数的不完美，这就是我们需要努力改善的机会和空间。

所以，在这里跟大家分享一下我对互联网的理解，也欢迎大家拍砖，更欢迎大家指导。我觉得大家才是互联网真正的中坚力量，也希望大家多帮助我们，支持我们，关心我们，谢谢大家。

雷军演讲结束后，主持人张翔说："按照我们惯例，重量级嘉宾都要留下来，因为我们这边会刁难一下嘉宾。我刚刚在后台仔细听了一下我们雷总演讲，我第一次在现场听您在没有PPT的情况下进行演讲，我们还有创业者来送给雷总花，这样的互动多么给力。刚才我听了现场雷总演讲，今天大家非常有耳福，为什么？雷总给了我们两个非常有力的话题，第一他用非常激情的演说，有力剖析了小米超级论，还有雷总传递的七字诀，战无不胜，攻无不克。我发现大家共同发了一

条微博，小米手机很难购买得到，雷总能不能送一台，刚才有一个过分要求，最好一人一部，咱们问问雷总能送几部出来，这个话题抛给雷总。”

雷军笑呵呵地回答道：“送是没问题的，但是我不知道怎么送，有抽奖机制还是怎么样。”

有800多万新浪微博粉丝的雷军，算是标准的超级“大V”了，他不止一次会碰到这样的提问，他的微博一发出立刻就会引来上千的转发与评论。然而翻开微博评论，却很明显的是批评大于赞扬，大部分的网友都在抱怨雷军，小米手机太难买。

和以前一样，这样的问题，小米从来都不会正面回答！或许，在雷军看来，这是一种幸福的烦恼。

“小三大战”第一弹：“其实他是个演员”

2012年5月18日，小米公司推出“小米青春版”手机，定价1499元。该款机型配置双核1.2GHz主频的高通处理器、4英寸夏普半反半透彩色屏幕（854×480像素）、800万像素摄像头、768M的RAM和4G ROM，以及1930毫安时的大容量电池，除CPU和RAM外，其他配置与小米M1一样。

这款手机销售异常火爆，不足11分钟，15万台“小米青春版”手机即已全部抢购完毕，小米官方公布的信息显示将于两周内完成发货。

对此，雷军的宿敌周鸿祎发微博称：“太深奥，没看懂，哪位技术高手给解释一下，手机这么快卖完不是好事情吗，说明市场潜力巨大，也是对所有的手机厂商互联网公司发出信号：钱多，速来！”

就在“小米青春版”上市两小时后，周鸿祎与华为联手，推出了首款360特供机——“华为闪耀”。该款手机双卡双待、配备4.3寸QHD防划痕高清大屏、MT65771G双核处理器、1GRAM、4GROM，价格也为1499元。

周鸿祎自称“华为闪耀”为国内性价比最高的手机，还以“青春在这里闪耀”宣传，与“小米青春版”直接“叫板”。他在微博中说：“华为手机的年出货量是1.5亿部，质量是经过时间考验，用户考验的，完全符合360特供机的标准。不选这样的手机，难道要选频繁重

启、死机而且返修耗时耗力的某手机？”

不用说，周鸿祎口中这个“频繁重启、死机而且返修耗时耗力的某手机”定是“小米青春版”无疑了。一时间，360手机吸引眼球无数，一场“小三（小米与360）大战”一触即发。

“小米官网声称使用‘BM10进口1930mAh锂聚合物电池’，但拆开小米手机后盖，电池标签上却标明：‘飞毛腿（福建）电子有限公司为北京小米科技有限责任公司制造’。明明福建产，如何变成进口？”周鸿祎首先在微博里发难。

对此，雷军解释称：“小米手机电池的电芯是由LG供货的，但电池的封装即外面套的那层铁壳皮在国内完成。但原先的表述确实欠妥，官网已将‘进口电池’改成了‘LG电芯’。”

关于电池的问题，雷军反将一军。“360之前那款特供机用的是液态锂电子电池，而非锂聚合物电池，后者安全系数高得多。”雷军称，过去10年里手机电池技术进步很慢，国际一流的品质比国产最好的要贵一倍。“周鸿祎从未公布电池是哪儿产的，我很好奇。”

当天晚上，周鸿祎又发微博说：“亲爱的雷总，您做手机可以炒作做秀甚至故意摔苹果手机用言语羞辱乔布斯骂诺基亚，怎么都忘记了？干吗总把自己放在道德制高点把自己供上神坛，您也是个商人，凭什么其他手机厂商不能做互联网手机，大家竞争肯定能做出性价比最好的手机。您是否觉得谁也不能碰您的奶酪？您这不就是机霸吗，欺行霸市。”

面对周鸿祎的挑衅，雷军毫不客气地回复，某人想做手机就好好做，但不要靠吵架做市场推广、不要靠剽窃模式跟进做产品、不靠控制安全入口强推软件窃取用户信息、不要沉醉于东方不败的幻觉中。“做一个正常商人，用产品说话。如果产品真的过硬，就不用天天靠嘴巴到处骂人活着了！”

“雷总是老套路，360推免费杀毒就被大量造谣中伤，但360最终让

几亿人有免费安全不必花钱。现在360把高配置手机以低价卖给用户，除了让您很生气之外何罪之有？您可以降价推新品和我们拼配置拼价格拼售后服务，通过竞争让用户用上真正的最高性价比手机，这不比您指桑骂槐中伤对手强多了。”周鸿祎毫不退缩。

戏剧性的是，在这场“小三大战”中，不仅雷军、黎万强等一众小米高管轮番出面应战，就连猎豹移动公司CEO傅盛、华为高级副总裁余承东、腾讯CEO马化腾也卷了进来。5月19日凌晨1点46分，马化腾发微博为雷军助阵：“唉！其实他是个演员。剧情、套路、表情每次都差不多。雷总看透了就陪他练到底吧。”

而云科技博客发起人程苓峰在5月18日当天如此评价：“老周果然完胜，小米还是卷入了口水战。360手机还没有上市，已经和小米站在了一个级量的pk台上。以小搏大，借力打力。一个四流公司要主动向一流公司挑战，当被一流公司视为竞争对手时，就算无本赢了很多了。这个势借到位了。”

雷军回复程苓峰说：“原来某人是来占便宜的，还是被他得逞了。对于某人明显阴招黑你，能保持沉默吗？”

“小三大战”第二弹：“下周一上午10点北京朝阳公园见”

2012年6月的一天，周鸿祎在一场手机行业人士聚会上发表言论，从侧面解释了其之所以“缠斗”小米的原因。他说：“360是希望充当一个搅局者，希望市场越乱越好，越均匀越好。这个市场现在被一家占先，小米已经做了两年，昨天估值40亿美元得到融资。这让大家悲喜交加：喜的是做手机还这么有价值，悲的是为什么是小米不是我……我并没有攻击小米，我对小米还是持一个肯定的态度：敢为天下先，它创造了一个模式，就像当初的360。”

周鸿祎的确是一个很好的搅局者，在这次聚会上，他不仅对小米又损又夸，还向外界公开了一个不小的秘密：“小米公司去年1999元的手机一直坚挺到今年。每台手机的毛利已经算出来了，每部利润在700~800元之间，如果他今年真的卖500万台，利润至少超过25亿。25亿给他按10倍的PE（市盈率）算，就是250亿人民币，40亿美元，也很合理。”

周鸿祎的这一席话对小米的杀伤力是巨大的。要知道，小米从上市的第一天起，雷军就声称小米不靠硬件赚钱，主要靠服务盈利，已做好几年不挣钱的准备。也正是因为这一点，小米才在很短的时间内积聚了很高的人气，赢得了无数“米粉”的支持。可是，现在周鸿祎却

对外宣称小米手机“每部利润在700~800元之间”，可谓直接击中了雷军的软肋。

有一天，猎豹移动公司CEO傅盛打电话给雷军问：“你真的每台赚800元利润？你好牛啊！”雷军一下子就急了，“他是懂行的人，连他都这么说，普通消费者会怎么想？我必须有所回应。”

6月26日上午，雷军在微博中说：“周总为了商业目的指责小米暴利，造谣小米每台赚了800元甚至1000元。关于小米成本，我们签署了供应商的保密协议，没有办法回答成本的细节。但大家可以看看手机成本的构成，就了解了。比如：仅17%的增值税就是290元（进口无抵扣），加海关税、附加税和印花税等，还有高通专利费，合计就已经400元了。”

对此，周鸿祎也在微博上迅速做出回应，他说：“雷总看着杂粮变相降价都卖不掉了，下决心要死扛到底证明杂粮其实没利润，憋了一周终于设计出个说法来玩弄米粉和公众的智商。这笔糊涂账貌似复杂引用很多唬人数字，让一般人根本看不懂，其实还是回避根本问题，大家先记下雷总原文，我找财务税务专家和手机制造专家来给雷总算算账。”

随后，雷军表示小米手机用的是三星1G RAM和4G ROM模组。他说：“周总造谣说小米采购是10美元，但小米是创业公司，目前采购成本远远超过了周总说的价钱。我们想请周总帮忙，用10美元买三星正品1G手机内存，另外每片可以再付给周总至少10美元辛苦费。周总，可以吗？如果买不到，也请周总坦诚告诉大家一声。说错了也没有关系，承认了就好。”

雷军还进一步表示，小米首发了中国第一款双核1.5G手机，一开始定价就是按销售30万台来计算成本。刚开始小米赔了不少钱，当销售过了30万台后，就开始打平赚钱，到了今年有了正常的商业利润，达到百分之十几。当持平赚钱的时候，小米第一时间想到的是感谢米

粉，开始举办各种回馈活动。

虽然雷军百般抵赖，但是一个不容忽略的事实是，当天下午，小米完成第三轮融资，融资额为2.16亿美元，小米的整体估值也达到了周鸿祎所说的40亿美元。这一数字接近传统手机厂商黑莓49亿美元的市值，相当于诺基亚市值的一半。小米的投资方为国际顶级投资公司，出于保密协议限制，无法公布投资方名称。

对此，周鸿祎又在微博中说：“恭喜小米融资成功，原来雷军还否认，现在慢慢事实真相都出来了，所以我关于小米的说法都是有依据的，可以理解在融资关键阶段雷总对投资人承诺了今年100亿销售额和20亿到25亿利润，所以不能对外说小米不赚钱，当然也不能承认赚钱，现在融资成功已经把投资人圈进来了，想怎么说都可以了。”

随后，周鸿祎又针对“诺基亚总监帮雷军算账”一事做出评论，他说：“多数人不办公司不看报表，雷军偷换几个概念：1. 把公司运营成本计入手机成本；2. 用税后净利取代税前毛利，小米每台赚800元是指税前毛利；3. 把很多极低成本如万分之几的印花税也罗列；4. 海关的税可做增值税抵扣，交毛利而不是售价的17%；5. 回避手机硬成本只有1000，按雷军算法毛利也超过800，税后利润600。”

而雷军方面只是称，“欢迎周老板学小米模式，建议周老板下功夫学两点：1.敢于挑战国际大牌，而不是把枪口对准国内同行；2.学习对用户的一份心意，拿出诚意回馈一下360用户和3721受害者吧。”

2012年6月28日，小米公司为了庆祝估值超过40亿美元，举行了盛大的全民大抽奖活动，以回馈所有支持小米的米粉。小米公司官网显示，早9点至晚9点每人四次抽奖机会，100%中奖，送100台手机，5000块原装电池，5000个座充，2000个米兔玩偶、300元购机券，8折配件优惠券。

而恰恰在当天上午10点，360特供机AK47也开始预售。9点34分，周鸿祎发出了该日第一条针对小米的微博：“请问国内手机业同行专

家，雷不群杂粮手机也用了很多国产部件，为何雷不群非把国产部件贬低为山寨呢，面对国内同行摆出一副洋血统的嘚瑟样，面对三星苹果却又变脸成国货忽悠消费者好像买杂粮就是爱国，消费者只要提及重启维修问题杂粮就会说为什么不宽容国货为什么不批评洋货，算汉奸吗？”

雷军也不再客气，马上反击：“周老板，刚看了您的神机配置，有三点请教：1.神机怎么只有双核1.2G，而不是双核1.5G？2.相机为啥只有500万像素？哪个厂的？3.你天天鼓吹的神屏是哪里产的？网上传言是国产山寨屏，请周老板辟一下谣。”

周鸿祎很快就回复说：“谢谢雷总为今天AK47开卖亲自站台摇旗呐喊，我们的CPU是比您的杂粮高一代架构，按您的逻辑美国得州仪器TI属于世界顶级芯片大厂也算洋血统，更高贵点，不用调太高主频就更流畅，省电发热少。你那杂粮就靠号称1.5G忽悠了一年半都落伍了，全然不提架构低图形处理能力弱典型高频低能，还耗电发热。”

当天晚上6点，雷军又连发两条微博：“两年来周老板由于商业目的一直辱骂我，甚至人身攻击，我基本不理睬。这次反击，很多人不理解。我知道骂不过他，知道反击帮助了他的炒作。但我认为，反击有助于让用户了解更多的信息，能真正打开手机黑盒子，让行业变得更透明，用户和产业最终有益。唉，坏处就是我要承受更多人身攻击。”

“我在小米内部讲，我们应该感谢周老板，有他这么忙的人天天抽时间关心我们，有他这么苛刻的人严格要求我们，是件大好事。周老板讲的问题，我们有者改之，无者加勉！谢谢周老板！弱弱提醒一下周老板，多花点精力改善神机，少在微博上骂人，这样影响您的形象，也影响行业在公众心目的形象。”

周鸿祎发微博反击道：“谁敢辱骂伟大的雷总？我表扬小米的互联网模式，结果两名小米员工冲上来辱骂我，大量水军频繁攻击我，甚

至辱骂我母亲和太太。我呼吁小米公司关注一个同名少女的冤案，结果小米对我疯狂地进行人身攻击。我以前曾经对雷总说：您养的那个打手不断骂我，会影响您高大的形象。雷总说：我不知道。”

6月29日，周鸿祎在微博中称：“雷不群旗下的水军假扮极端主义米粉发布的微博，用恶心的图片造360特供机的谣，用满脸是血的小孩来威胁我的家人。这条微博刚被我转发不久就被删除了。我希望雷不群做事光明磊落，不要表面一套背后一套，不管你搞传销还是搞商业宗教，不要培养这种极端主义情绪！”

周鸿祎在微博中不但附上了“满脸是血的小孩”的图片，而且在微博中称雷军“已超越人伦底线”，同时约雷军“下周一上午10点北京朝阳公园见”。

雷军在30日凌晨2点回复周鸿祎微博：“周总，不管我们之前有多少恩怨，也不管我们今天有多少商业冲突，我相信我们都有一个共识：决不涉及对方家人，也不使用人身攻击。这也是小米公司的原则！请你也请大家相信我们会坚守这个原则。任何可能涉及原则的事情我们都应该认真严肃对待。那个用户的配图的确欠妥，我先代表这个用户诚恳向你道歉。

随后，雷军再次发布微博表示“约谈”是儿戏，“如果周总还是不满和委屈，直接去法院解决，我和小米公司奉陪”。

对于此番激烈论战，创业者、天使投资人简晶表示希望和为贵。天使投资人鲍岳桥也认同简晶的观点，并表示赚钱终究不是唯一目标。

然而，战争一旦开始，往往是不会轻易结束的。好在雷军渐渐地转变了自己的心态，“不生气，真的不生气。”雷军说，“朋友们给我做了大量思想工作后，我自己也意识到，现在做互联网确实要有娱乐精神。我原来真的很生气，没有娱乐精神真能把自己气死。”

这场旷日持久的“小三大战”让曾经急脾气的雷军变得谦卑温和，他后来甚至觉得自己应该感谢周鸿祎。“‘小三大战’最大的意义是

帮助手机行业透明化。手机是个黑盒子，消费者不知道里面是什么。周鸿祎不骂我，我是绝对不会跳出来反击的，我做手机骂过谁？我们接招，和360相互剖析对方产品，倒是有助于行业透明化。我希望国内厂商团结起来，枪口抬高一寸，瞄准国际品牌。不要老是你往前走一尺，他往后拉你一尺。”雷军说。

易凯资本有限公司的CEO王冉也说：“这场论战对中国社会的贡献在于——他们用一个活生生的案例告诉我们：有制衡有批评、有竞争有碰撞、有言论自由和传播自由、有开放精神和对话态度，我们才会有更近的真相、更大的福祉和更多的选择。从这个意义上说，感谢二位。”

从行业发展的角度来看，“小三大战”对传统手机行业产生了非常大的震撼，也加快了传统手机厂商被迫转型的步伐，移动互联网的时代悄然而来。

M2首轮仅卖5万台，雷军变身“雷五万”

2012年8月13日夜，京东商城首席执行官刘强东发表了一条微博：“今晚，莫名其妙的兴奋。”结果第二天，刘强东便抛出了一个重磅炸弹：“京东大家电三年内零毛利，所有‘大家电’保证比国美、苏宁连锁店便宜至少10%。”

一石激起千层浪，刘强东的这条宣战微博引发了苏宁、国美、易迅、当当网等电商的强烈回应，也拉开了我国电商史上最大规模的价格战的序幕。而在这场大规模价格战中，京东剑指苏宁，将此次价格战称为“打苏宁之战”，其他电商则形成了集体围殴京东之势。

令人忍俊不禁的是，8月14日，雷军也模仿刘强东的语气发表了一条微博：“今夜，我也莫名其妙的兴奋。最后决定，为了迎接新一代小米手机发布，明早9点，小米M1手机直接降价到1299元。过去两周在小米网上购买的用户，返700元的现金券。”至此，小米M2的发布会进入倒计时。

2012年8月16日，小米M2发布会如期在798艺术区举行。令人惊讶的是，小米要向每名参会者收取199元的门票，并且购票资格仅限购买过小米手机的用户。不过，小米也注明了门票收入全部捐给慈善机构。

下午2点10分，雷军身穿黑色T恤和牛仔裤进入了小米的发布会场馆，没有与太多人寒暄，直接坐到了第一排的座位上。记者们看到他

后，纷纷把摄像机对准他，而雷军似乎在内心抗拒着这些镜头，把目光投向了远方。

发布会开始后，雷军首先感谢了到场的“米粉”和硬件供应商，然后才开始不紧不慢地向大家介绍小米的新机型“小米1S”。雷军称S代表Super，这是小米M1的改进版本，采用高通双核1.7G CPU，800万像素后置摄像头，200万像素前置摄像头，售价1499元。

在对小米1S进行了简单的介绍后，雷军推出了真正的主角——小米M2。这款产品与M1同样定位为发烧级手机，售价为1999元。

小米M2依然采取高配低价的策略，硬件配置方面，采用高通APQ 8064四核处理器，28纳米制程，主频为1.5GHz，搭配2GB RAM，16GB ROM。雷军现场称其为“性能怪兽”。电池容量方面，小米M2采用2000毫安时电池，同时推出3000毫安时选配大容量电池，手机厚度只增加2毫米。摄像头方面，小米M2主摄像头仍保持800万像素，背照式二代感光器件，F2.0大光圈，27mm广角，连拍8张/秒，200万像素背照式二代后置摄像头，支持1080p高清摄像，并有陀螺仪辅助防抖。

外观方面，小米M2增加了前置摄像头、外放音控等，电源键改在侧面。尺寸126×62×10.2毫米，重量145克。屏幕采用4.3英寸1280×720分辨率屏幕，超窄边设计。

雷军在发布会主题演讲中谈到，小米M2相比M1性能提升4倍，图形处理器性能堪比XBOX游戏机。

2012年9月28日，猎豹移动公司CEO傅盛在微博上表示，为了感谢员工的辛苦付出，决定赠送员工每人一台小米M2作为中秋国庆双节福利。傅盛说：“大家都在说中秋国庆发什么福利的问题，我也愁了半天。月饼不好吃，现金还要缴税但我又特别想感谢员工们的辛苦付出。想来想去，心生一计。我打算给员工每人发一台小米M2作为双节福利（限于供货原因要等待一些时间），大家以为如何？”

一石激起千层浪，傅盛这条微博发布后短短几分钟就收到了1000多条评论。有网友调侃道：“雅虎CEO梅耶尔要给雅虎员工发手机，iPhone 5、三星Galaxy S3、诺基亚Lumia 920以及HTC One X四款手机当中任选。但在国内，小米M2才是我们大家想要的，傅盛的中秋大礼赶超梅耶尔。”

这年的10月30日，小米公司宣布：“小米M2首轮开放购买将于中午12点开始，首批仅供应5万台，第二轮约25万台将于11月中旬开放购买。”雷军也在微博上表示：“发烧，就是对完美的偏执！”2分51秒后，5万台小米M2被抢购一空。很多没有抢到小米M2的“米粉”为此感到非常失望，特意给雷军颁发了一个新的雅号——“雷五万”。

永远在饥饿，永远在缺货

传说，古代有一位君王，不但吃尽了人间的山珍海味，而且从来都不知道什么叫饿。因此，他变得越来越没有胃口，每天都很郁闷。

有一天，御厨提议说，有一种天下至为美味的食物，它的名字叫“饿”，但无法轻易得到，非付出艰辛的努力不可。君王当即决定与他的御厨微服出宫，寻此美味。

君臣二人跋山涉水找了一整天，于月黑风高之夜，饥寒交迫地来到一处荒郊野岭。此刻，御厨不失时机地把事先藏在树洞之中的一个馒头呈上：“功夫不负有心人，终于找到了，这就是叫作‘饿’的那种食物。”已饿得死去活来的君王大喜过望，二话没说，当即把这个又硬又冷的粗面馒头狼吞虎咽地吃下去，并且将其封为“天下第一美味”。

这本是一个很简单的常识，但却被很多聪明的商家广泛地运用于商品或服务的商业推广，这种做法在营销学界更是被冠以“饥饿营销”之名。

饥饿营销，是指商品提供者有意调低产量，以期达到调控供求关系、制造供不应求的“假象”、维持商品较高售价和利润率的营销策略。同时，饥饿营销也可以达到维护品牌形象、提高产品附加值的目的。

苹果是最擅长饥饿营销的企业之一，它的饥饿营销策略在中国内地做得特别明显，苹果公司每出一款新产品，中国内地都会一直被安排在全球后几批地区和市场上市。当内地的“果粉”们在焦急地等待苹果产品的时候，新闻上铺天盖地都是关于各地抢购苹果产品的新闻。这些消息更大大激起了人们的购买欲望和热情。

以iPhone4S为例，iPhone4S2011年10月14日在美国开售，无锁版32G售价是749美元（约合人民币4774元），而当时中国大陆市场虽然三个月后才发售这款产品，售价却高达5888元。

《每日经济新闻》记者梳理了iPhone4S发售前后的市场情况，发现苹果在中国市场大肆推行“饥饿营销”策略，整套流程情节紧凑，恰似一出精心布局的大片。

不光iPhone销售被指为“饥饿营销”，小米手机也被指学苹果，频频因供货问题让“米粉”怨声载道。从诞生那一刻起，小米走的就是“发烧＋平民”的品牌路线，再配上“挤牙膏”式的供货，“米粉”总在排队，饥饿营销得以“屡试不爽”。

2012年11月27日，雷军用小米M2发布了一条微博，内容为“11月29日中午12点，15万台小米M2，20万台小米1S。”原本这只是一条告诉网友小米公司又要开启新一轮手机销售的公告，但是在微博的评论里意外地出现了大量用户统一的转发回复，转发和回复的内容只有一个字：“滚”，这也让雷军一度关闭了自己微博的评论。

小米的营销在国产手机市场是个神话，媒体的广泛关注、粉丝的狂热欢呼、出货即销售一空，这些曾经只是苹果手机享受到的待遇，在小米身上展现时，所有人都惊叹雷军一夜之间走上神坛。

不过，“米粉”也有不给面子的时候，随着小米“饥饿营销”的愈演愈烈，很多网友的不满渐渐暴露出来。有网友将雷军与乔布斯的“饥饿营销”做了一番对比，认为雷军只学到了一点皮毛。他说：“乔布斯的饥饿营销，其实是建立在他对产品的完全把控以及对产品

品质苛刻要求的基础之上的。首先乔布斯本人就是世界上最好的产品经理，没有之一。他是真正以产品为导向并坚持贯彻这个理念的人。他知道如何设计出最新最潮最优秀并广受欢迎的产品。对于喜爱苹果产品的消费者来说，他们在经历长久焦急等待以及期盼幻想的难熬日子之后，真正将最终产品拿到手时只会被产品的完美设计及优秀体验所迷醉，那么消费者就会立刻忘记等待时的焦虑和不愉快，只剩下内心不断澎湃的激动和惊喜。所以，饥饿营销看似简单，其实真的太难了。必须要有一个顶级的产品经理去开发出优秀甚至接近完美的产品，才能配合这种高风险高回报的营销方式，很明显，小米手机目前达不到能够采用饥饿营销手段的标准。”

“可是，雷军依然在坚持这种看似效果卓然的饥饿营销。不断地在媒体上发布关于小米手机广受欢迎，产品供不应求的文章来营造出形势一片大好的气氛。依然不断在强调小米1.5G双核的优势，并开始强调，同等价位内性能最高，同等性能时价格最低。其实，潜意思就是说，小米手机的性价比是最好的。这也是广大米粉在面对一些消费者或质疑时最常说的一句话。那么，既然雷军已经意识到其实小米手机最大的优势是性价比，那为何还要坚持不松口的对外表示小米是为发烧而生的手机？为什么还要坚持说之所以会出现很多质疑是因为消费者期望太高？”

该网友还说：“从理性的情况分析来看，雷军这样一个本身在中国IT乃至创投圈都已经是偶像级或者说是教父级的人物，他对乔布斯的理解和研究，应该是比我们这些普通大众更为透彻和深刻的。可是，随着小米手机的上市以及推进，我觉得，雷军似乎只学到了乔布斯的招式而没有学到乔布斯的内功。这就好比金庸小说里的侠客，学武功只学到了师父的招式，却忽略了内功的重要性。同样的武功招式，一个内功深厚，一个没有内功，就决定了使用者今后的道路。一个能够仗剑走天涯留下无数动人传说；一个，就只能闹市卖艺博彩头为生

了。”

资深媒体人信海光也说：“回顾小米公司的成功，有两点因素不能忽略，一是它的低价，二是社交媒体时代它对口碑传播的成功运用。但事实上，这两点往往是不能同时存在的。一个消费者如果花低价买了一款手机，他很难有动力向周围的朋友进行口碑传播，而饥饿营销则持续地制造着这种动力，使得能买到小米手机本身，就很值得炫耀。”

小米手机自从发售以来，一直都供不应求。从小米一代到小米二代，莫不如此。有记者曾经问雷军：“为什么不能通过增加出货量来解决‘饥饿’的问题呢？”雷军回答说：“我特别需要跟广大的消费者说明的是什么呢，为什么会出现这样的供不应求。我觉得第一个原因，大家要了解高端智能手机的生产过程。高端智能手机像电脑一样，它的一些核心器件需要提前十二周订货。加上生产、运输的过程的话，差不多是14周，也就是三个半月。第二个的话，你还不能随便订货，因为订货很多厂商要求付预付款。如果订多了库存就会积压，订少了就会供不应求。所以这个订货不能够很随意地订，需要很认真很严肃，甚至需要付全款来订货的。第三点就是说，我们的销量远远超过预期，就是国际一流品牌的销量跟我们都没法儿比了。所以这个量过大以后呢，其实订多大量都是心里有压力的。”

不管怎么说，小米的营销总是成功的，只要它永远饥饿，永远缺货，它就会永远走下去。

第十章

小米，不只是手机



透过小米盒子，雷军的小米产品战略逐步浮出水面：以小米手机为中心，向电视、机顶盒，未来则是阅读器等更多硬件延伸，以小米电商为硬件销售渠道，通过各种硬件整合视频、图片、音乐等互联网服务，以及电商、游戏等互联网应用，构造“小米生态链”。

小米盒子——小米手机最发烧的配件

2012年11月14日，雷军在微博上说：“今天发布了一个‘不务正业’的产品：小米盒子。五六年前我就认为，手机会替代电脑成为大家最常用的终端，电视会成为手机的显示器。从这个角度看，小米盒子就是实现这个构想最重要的纽带，就是最重要的手机配件。”

小米盒子是一款高清互联网电视盒，被雷军称为“小米手机最发烧的配件”，公开售价399元，工程机预约价299元。用户可通过小米盒子在电视上免费观看网络电影、电视剧，同时能将小米手机、iPhone、iPad、电脑内的照片和视频通过WIFI投射到电视上。

小米盒子采用了安卓4.0系统最高支持1080P高清输出，支持DLNA和AirPlay视频流输出。在视频接口上小米盒子采用了HDMI和复合视频CVBS，能够覆盖绝大多数用户的使用需求。小米盒子除了拥有视频接口和LAN口以外，还支持Micro USB接口，支持OTG功能，可以扩展小米盒子的存储空间。

在当天的发布会上，雷军的会议演示没有使用投影仪、电脑，各种数据线，而是将PPT内容存于小米手机，将小米手机的内容通过小米盒子与一台高清电视互联完成演讲。

小米盒子是由多看科技公司负责研发和设计的。多看科技成立于2010年2月，是一个汇聚IT界各路精英的专注于电子书阅读器的开发与

应用推广的创业型公司。

多看公司的创始人王川是一位传奇创业者，大学毕业的第二年，他就开始了自己的创业生涯，跟朋友一起做多媒体光盘。然而，当公司慢慢走向正轨时，他却被合伙人踢了出来。

此时的王川身无分文，他向家里借了5万元钱重新创业，成立了一家叫作雷石的公司，开发卡拉OK系统。经过十几年的努力，雷石的业务非常成功，成为市场份额最大的公司之一。

“我当初被踢出来时就告诉自己，一定不要受这件事的影响。我要赤手空拳做一个比他更大的公司。”王川回忆道，“因为如果你不信任别人，别人没法跟你合作。未来还会有人背叛你，但即使是这样也要相信别人，否则，就等于用坏人的那些东西去惩罚好的人。我觉得雷石比我在时做得还好。”

2007年，雷军约王川一起去爬香山。雷军告诉王川自己刚投资了一家公司，问他有没有兴趣参投，并详细描述了这家公司的业务。王川打断雷军说：“你告诉我一件事，它怎么赚钱？”雷军则说他也不知道，没有什么商业模式。于是此事就此作罢。那家公司就是 UCWeb。

大约两年以后，雷军告诉王川，UCWeb的营收规模已达2亿元。王川说：“你之前骗我，你不是不知道怎么赚钱吗？”雷军说：“我真的不知道。给你举例子，咱们去滑雪，这个坡我感觉我能下，但是怎么下我不知道。”

这件事对王川的影响很大。当他得知雷军创建小米，并且对方仍表示不知如何赚钱时，毫不犹豫地成为小米投资人。后来，王川打算成立多看公司，想拉雷军投资。雷军二话没说，只问他200万够不够。“我说太够了，我做第一家公司是从5万开始干的。200万怎么不够？那时就想最坏能怎么样，赔光了呗，还能怎么样，完全没去想怎么赚钱。”王川回忆说。

2012年11月，小米科技发布电视机顶盒产品——小米盒子，同时宣

布全资收购开发小米盒子的多看科技，王川从此正式成为小米第八位联合创始人。

事实上，在小米盒子发布之前，市场上已经出现了很多种“盒子”。2005年，盛大推出“盛大盒子”，将其接入网络即可在电视上看小说、听音乐、看电影、玩游戏，由于政策等原因于2006年终止项目。

“我们设计的目标是让从4岁小孩到80岁老奶奶都会使用小米盒子。”王川说，他五岁的女儿已经可以完全独立操作小米盒子找到并播放自己喜欢的动画片。

同时，王川还透露，小米盒子按照目前的售价并不赚钱，只是希望用一款很有吸引力的产品赢得大量的用户。“我们现在要做好产品，然后再让利给顾客。有比互联网公司对用户更好的吗？几乎都是免费服务。除了硬件成本以外，其他我们都是免费。”王川说，“这种以互联网模式开发、销售硬件产品，是雷军的思路。用互联网去改造传统的制造业。从我的角度就想做好产品。我没那么迫切想赚钱。这与雷军和小米的思路正好吻合。”

透过小米盒子，雷军的小米产品战略逐步浮出水面：以小米手机为中心，向电视、机顶盒，未来则是阅读器等更多硬件延伸，以小米电商为硬件销售渠道，通过各种硬件整合视频、图片、音乐等互联网服务，以及电商、游戏等互联网应用，构造“小米生态链”。

当选“2012中国年度创业人物”

2012年12月2日，由《创业邦》杂志主办的“2012创业邦年会暨‘创业邦100’年度颁奖典礼”在北京千禧大酒店隆重举行。本届年会以“梦想照亮现实”为主题，以主题演讲和专题讨论等形式，为在创业路上摸索前行的创业者与企业家，打造了一场中国创业者及创业生态圈的年度盛宴。

《创业邦》杂志的CEO南立新在致辞中说：“创业需要梦想、实干才能兴邦，《创业邦》最想做的一件事就是帮助创业者成功。”

本次年会还颁发了一系列奖项：雷军当选《创业邦》杂志评出的“2012中国年度创业人物”，主持人李静当选“2012中国年度女性创业人物”，蔡文胜当选“2012中国年度天使投资人”，君联资本获得“中国年度创业支持奖”，中关村科技园区获颁“中国年度最热园区”。

本次《创业邦》年会的专场讨论，还就“直面现实，打造创新引擎”、“2013互联网好模式”、“迎接移动互联网，互联网的新机会”、“如何轻资产做医疗健康”、“冬天来临，春天渐近”、“孵化未来创新城市”等话题进行深入探讨。数十位投资人与企业家分享了他们对行业的看法，并对2013年的商业趋势做了预测和展望。

当天下午4点半，雷军出现在会场，他一边手忙脚乱地应付四面

八方拥来的记者，一边向小米科技投资方之一的IDG合伙人熊晓鸽打招呼。有记者挤上前去，追问小米盒子的后续发展计划，雷军淡淡地说："以后再说，好吧！"

此次年会可谓众星云集，徐小平、薛蛮子、杨向阳等著名天使投资人出席年会并发表演讲。轮到雷军演讲时，他说：

> 站在这个舞台上，按照国际惯例，先说致谢词，我用一万分的诚挚的心，感谢我们的消费者。第二个，我也需要感谢我们创业团队的所有的同事和家属，是大家的努力造就了这个奇迹。第三个要感谢新闻媒体的朋友，政府各个主管部门，包括今天到场的所有的嘉宾和朋友，谢谢大家，虽然这些话我特别想省略掉，因为我刚上到这个讲台的时候，就被IDG的熊总教训了一下，说你可不可以少讲几句，所以我打算只讲一点，这一点是什么？是如果大家认为小米取得了一点点成绩的话，在感谢之后我想说的是，这个成绩85%是运气，这个不是谦虚，这是我内心深处真正感受到的东西。
>
> 过去我也在几个场合讲过这个问题，很多人都觉得我是在谦虚，我作为一个20多年的创业者，我来这里讲运气肯定不是大家想听的，但是我真的认为我需要讲运气，我为什么这么看？因为我认为这个创业的市场上，比我聪明的，比我勤奋的，比我努力的，比我能干的，比比皆是。我自己也做过投资人，我完全了解创业者有多能干，有多辛苦，有多努力，甚至我今天做小米的状态，都远远不如以前我做金山的时候，我做金山的时候每周上七天班，每天12点以后下班，这点我绝对可以做到，但是这有用吗？这有用吗？
>
> 我们在过去的教科书中长期被教育的一句话是什么？是伟大的科学家爱迪生说过，成功是99%的汗水加1%的运气组成的，所以你们要更加勤奋和努力。有好事者考证完以后说，后面还有一句话，说那1%的运气超过了99%的汗水，这是我们传统教育不愿意讲的一

个事实，所以运气很重要，运气来了门板都挡不住，何况显示屏。

所以我真的坚信，如果我们一味地讲情分、讲努力、讲劳模，我不认为是一个聪明的做法，其实雷军还是那个雷军，不同的是什么？不同是他没有以前勤奋，他没有以前努力了，他没有以前能干。我一再告诉自己说比我能干的人很多。我所要做的是承认自己不能干，承认这个世界上比我能干的多得是，那么我最最重要的东西是什么？是寻找那85%的运气，所以我还有一句话被广为传诵，这句话是这么讲，说台风来了的时候，连猪都可以飞上天，所以我一直的愿望是做一只快乐的猪，爬到台风口，所以很多人觉得我是在开玩笑，如果我今天的获奖能说明点什么的话，它充分说明了飞猪理论的正确性。

同时我在这个《创业邦》大会上去讲这个问题，还有我作为一个创业者对非常多的创业者讲一句肺腑之言，第一个，假如你创业成功的话，你一定要意识到85%是运气，不是你比别人聪明，我从1989年开始创业，看了无数次潮起潮落。第二点，如果你不幸失败的话，其实你应该坦然承受，因为99.9%的人，创业都是失败的，其实那些成功者没什么，他们只不过是运气好而已。下次运气碰到你的时候，只是天上掉馅饼正好砸在你嘴边，所以我给大家的建议是坚持，坚持在创业这条路上排队，终有一天馅饼会砸在你嘴边。这就是我成功感言，谢谢大家。

倚天剑？屠龙刀？

“武林至尊，宝刀屠龙，号令天下，谁敢不从？倚天不出，谁与争锋？”

在金庸笔下，南宋末年，襄阳城破之前，黄蓉聘高手匠人，将神雕大侠杨过的一柄玄铁重剑熔了再加以西方精金，铸成了一柄屠龙刀；又以当时最为锋锐的两柄宝剑——杨过的“君子剑”与小龙女的“淑女剑”，熔合而铸成一柄倚天剑。倚天剑和屠龙刀的出现，引发了江湖上武林各派的一场争夺战。

2013年，人们发现在小米2013年度产品发布会的邀请函上，画着两把闻名天下的冷兵器：一把是屠龙刀，一把是倚天剑。

不仅如此，此邀请函还透着一股邪气——全册没有一个汉字，可谓一本“无字天书”。不过，无字不代表空空如也，每一页的右下角，都有一个不同的米兔形象。这里暗藏“玄机”：如果快速连续翻动起来，会出现一段米兔拳打脚踢的武功展示，就像一本武林秘籍。

2013年9月5日，小米公司举办新品发布会，而且会议地点从798艺术区换成了北京国家会议中心。在这次发布会上，雷军正式揭开了屠龙刀和倚天剑的秘密：“屠龙刀”意指搭配了全球首发双平台“骁龙800（8974AB）+Tegra4”的小米M3、而“倚天剑”意指全球顶配47英寸3D小米电视。

在对待硬件问题上，小米公司相比其他Android手机厂商显得更为坦然一些，拼硬件就说拼硬件，丝毫不遮遮掩掩。雷军直言，小米M3采用了最顶级的硬件配置，是目前全球最快的智能手机。

在发布会上，雷军重点介绍了小米M3的工艺设计，据雷军介绍，小米M3采用铝镁合金一体成型工业设计方案，整体机身更加牢固强悍，机身做到了8.1毫米超薄厚度，容纳了3050mAh电池、1300万像素相机、高质量音腔和天线。

小米M3采用了5英寸全高清IPS视网膜屏幕，IPS技术是目前最先进的液晶显示技术之一，小米M3屏幕达到1920×1080分辨率，显示精度PPI值高达441，可视角度达到178度，让游戏、视频、阅读截然不同，显示精度比小米M2提高28%。

另外，小米M3还有一个十分显著的亮点，可戴手套操作的超灵敏触屏。雷军说："冬天使用智能手机是件十分痛苦的事情，戴上手套的时候无法操控手机屏幕，考虑到这一点，小米M3触屏支持超高采样率，只要在设置中开启，冬天戴上手套也可以轻松操控小米M3。"

雷军在讲到小米手机拍照功能时表示："小米M3也是一台超级相机，它使用了索尼1300万像素前置相机，配备了飞利浦双LED闪光灯，在暗光下也能拍出明亮的照片，前置摄像头也使用了200万像素超广角相机，让自拍可以容纳更多的人。"

在价格方面，小米M3坚持了以往产品的定价风格，16GB基础版1999元，64GB版比基础版贵500元。

同时，雷军还发布了外界猜测已久的小米电视。雷军称："小米电视，就是顶级配置。"小米电视的显示屏供应商有LG和三星两家，均采用了1920×1080全高清分辨率。其中，LG屏幕为IPS硬屏，支持全视角和不闪式3D；三星则为SVA屏，也支持全视角3D，拥有高静态对比度和高透光率。小米电视采用了独立分体式音腔设计，支持DTS 2.0和Dolby双解码。拥有高静态对比度、高透过率，节能10%。

配置方面，小米电视采用高通骁龙600四核1.7GHz处理器，内置2GB内存和8GB高速闪存。支持双频WiFi和蓝牙4.0，可将手机平板等移动设备的内容投射到小米电视显示。小米电视拥有两个HDMI接口、2个USB接口，以及VGA、AV、TUNER、音频输出、以太网等常用接口。

系统方面，小米电视采用了基于Android系统深度定制的MIUI TV，小米电视将电视功能与系统融为一个整体。配备11键遥控器，可轻松完成电视全部操作。另外，用户还可选配小米高清有线电视机顶盒，可与遥控器合二为一。

更令人为之振奋的是，顶级配置的小米电视仅售2999元，2013年9月16日工程机，10月中旬开卖。

“现在很少有人看电视了，怎样把用户拉回客厅，这是我们做小米电视的一个出发点。”在雷军看来，小米电视应被看作大屏幕的电脑，他说，“小米电视和传统智能电视的差别是，我们把电视做成智能系统的模块，电视打开后，界面是电视源、互联网视频内容源、游戏，其实就是大屏幕的电脑多了一些APP，今天像这样做智能电视的我还没有看到。”

雷军说：“小米电视是电视+小米盒子+安卓游戏机的组合，满足了家庭用户对电视直播节目、网络视频、游戏互动的需要，在小米电视的应用市场里，集成了各种游戏、应用，用户可以自行安装与删除。”

总有些事情让人无奈

2013年10月15日，小米M3正式开卖，据小米官方公布的数字，10万台小米M3在1分26秒售罄。

“所有同事忘掉业绩，业绩不是最重要的，只有做出让用户尖叫的产品才可带来长远价值。”听到这一消息后，雷军如是对员工说。但他同时也声称，这一数字也让他“激动得睡不着觉”。

雷军将手机销量上涨归功于“产能提升+物流体系升级+品牌拓展”系统优化的结果。小米科技联合创始人黎万强说：“销量的增长一方面是本身产品性价比和从一线城市向二、三线及以下城市的渗透，另一方面是供应链资源改善、产能、仓储物流能力等环节的支撑。”

同时，小米也加快了仓储物流体系建设。除北京外，一年时间内，小米建成了上海、深圳、成都等仓储物流中心，发货周期从订单付款后2周缩短至1周，上海物流中心一家就能满足日发货2万部的需求。

有人认为，小米手机一路走来，采取的都是“饥饿营销”，也有人说，“小米卖的不是手机，而是期货”。针对这些观点，雷军说：“限量销售并非小米的本意，而是销量不足的无奈之举。一款高端手机依赖方方面面的供应商爬坡和磨合，不是单方面可以改变。小米一直采用最尖端技术，所有供应商都在爬坡，加上一些其他不可抗拒因

素，导致小米手机供货非常紧张。”

“小米不是一家完美的公司，而是一家快速成长的公司，有很多的不足。所以小米给粉丝的态度就是，我们意识到错误，意识到不足后，我们改善的速度非常快。”雷军陈恳地说，“我一周上六天班，其中有五天是在小米。每天都要登录小米论坛和我的微博，上面有许多网友甚至是‘米粉’的留言，我对这些意见特别关注。有些好的意见，我会和同事们商量予以采纳。”

2013年年底，雷军的一篇博客《总有些事情让人无奈》被大量转载。这是他首次撰文直接批评媒体和舆论。

> “雷军说，用户不是上帝！”
> “雷军说，小米将超越苹果。”
> “《华尔街日报》说，小米是暴发户！”
> ……
>
> 说实话，当这样的标题摆在我面前的时候，我也有很强烈的愿望点击进去看看。这样的新闻后面往往还能跟着大量的新闻评论，热闹的景象不同一般。不过，说实话，我的心情就比较纠结，因为很多人都在这些新闻下面的评论那里骂我。
>
> 我不想说一个诛心之论，断言拟定这些标题的网媒就是为了赚取流量，做互联网有些日子的人都不会不知道，娱乐、消费、消遣，往往是无法避免的集体情绪，人们未必都有恶意，只是有些事说多了也许就当了真，这会让我们有些伤神。
>
> 谁喜欢被人骂呢？特别是当你挨骂挨得很冤枉的时候。
>
> 比如说这句“用户不是上帝”吧，是我说的没错，不过这句话是我在今年年初的公司年会上对全体员工讲的。我说：“我们要做好小米，就要坚持真材实料，坚持和米粉交朋友。我们不能把用户当上帝，要把用户当朋友。当上帝，太虚了。要把用户当自己的好

朋友一样，帮助朋友解决问题。”

可是当有的媒体单单把“用户不是上帝”挑出来说的时候，这个味道就不对了。我还不能指责媒体造谣，因为我确实说了这句话。媒体稿件里面没写什么坏话，但是读者误解了，在新闻评论里，微博转发中，可把我骂惨了。

还有前不久，因为小米在国际上的影响力越来越大，美国知名的财经媒体《华尔街日报》也来采访和报道了我们小米。之前《华尔街日报》总揶揄小米是中国山寨企业，这次他们来采访我们，详细了解了小米，然后写了一篇报道《How Upstart Xiaomi Rattled China’s Smartphone Race》，客观地介绍了小米的发展和成绩，向全世界介绍小米的经验和历程，这次《华尔街日报》没有再说我们是山寨企业了，因为小米的成绩他们看到了。但是这样一篇报道，被国内的媒体翻译过来以后，标题就变成了《暴发户小米搅局中国智能机市场》。upstart在英汉词典里有两个释义，“新贵”和“暴发户”，感情色彩跟中文释义并不是一回事，《华尔街日报》说的意思，大家可以看看《华尔街日报》官方中文译文，会有个基本判断，只是有人选择时会选“暴发户”……

唉！

还有很多采访中，也陷阱重重，让人防不胜防。经常有记者问我这样的问题：“小米比苹果或三星好在哪里？”你们说我该如何回答呢？这样的问题，我怎么回答都不对，小米刚刚创业三年多，怎么能和苹果、三星这样的世界级巨头比较啊？但是从另一个角度说，小米在巨头林立、竞争激烈的行业里快速成长，你说小米有没有自己的特点和优势？肯定是有。但是如果是别人写出来，说不定标题就变成了《雷军说小米已经超过苹果三星》等等，到时候肯定又被大量网友吐槽。

还有类似的问题比如说记者把我和乔布斯放在一起比较的。这

个我也怎么说恐怕都是不对。乔布斯先生很伟大，他做了了不起的事情，改变了世界，也的确给了我和小米不少启发，但是要拿我和他比较，那其实是非常不合适的，小米跟苹果也是完全不同的公司。所以当记者问："人家都说你是中国的乔布斯，你怎么看？"的时候，我真没法有任何看法。

很多时候，我和记者朋友交流问题的时候都说得挺明白的，但是有些文章写出来，就显得我雷军傻乎乎的。大家愿意娱乐小米，娱乐我雷军，就娱乐一下也无妨，但是关键是，我们真的没那么傻。

不知道从什么时候开始，互联网社交媒体部分舆论空间中，吐槽小米似乎成了一件"政治上正确"的事情：周末开放购买，被上班族吐槽；工作日开放购买，被学生吐槽；预约排号，很快被排到三个月以后，赶紧叫停，被吐槽；每周开放购买，被吐槽搞抢购；6月产能和需求达到平衡不用抢了，被吐槽卖不出去了；7月降价促销，需求量大增，又被吐槽抢不到；有按键灯，被吐槽晚上晃眼；没有按键灯，被吐槽夜里找不着；跑分第一，被吐槽我们是参数党；一年后别的新手机跑分上来了，又吐槽我们性能不够高了……

万万没想到哇。算了，我们还是继续埋头做事吧。

其实无论在中国还是在海外，总是会有人对创业者投向更多怀疑的目光。创业多数时候是在创新和试错，众人对创业者有疑问倒也正常。对舆论的质疑，充耳不闻不是好办法，闭目不见更是要不得。但是如何面对着众人的嬉笑怒骂，保持和用户之间的良性互动，是当今每一个创业者的必修课。至于大家的吐槽，在这个社会里，每个人都很艰难，如果吐槽一下能让他感觉生活变得美好一些，随他去吧。大家经常吐槽我，我今天也吐个槽，笑笑就算了。还有很多工作要做，毕竟，能让大家用上更好的产品，还保持高性价比，还要继续大幅度增加产能……这些光靠吐槽是无法实现的。

小米在短短的时间里取得了令人难以想象的成长，说实话，这

也出乎我当初的预料。小米的运气不错，三年多一路走下来，基本上比较顺利，小挫折遇到过，大麻烦基本上没有，成长非常快。我希望未来，我们能够继续有好运气。

雷军是湖北人，他有湖北人特有的不服周（湖北方言，不服输）的性格，针对网上铺天盖地的扭曲和谩骂，他也会生气，也会反驳，但他到最后都会把这些烦恼统统抛开，一心一意做自己的生意。

在重重磨难之下，雷军越战越勇，其目光已不再局限于国内市场，而是向海外延伸。雷军说，做一个全球品牌肯定是未来中长期目标和追求，小米在国际上的名气已超出大家想象，第一步是先在香港、台湾、新加坡试水，下一步将走得更远。

前谷歌高管、创新工场创始人李开复评价他说："雷军是一个令人敬佩的企业家。他对用户和市场需求是非常敏锐及有见地的，而现在他有这个令人难以置信的愿望，要去创造一个家喻户晓的品牌。"

宠辱不惊，谦和冲淡，雷军总是以自认为最适合的形象出现在公众面前，带着浓浓的书卷气息。

附 录

雷军名片

◎1969年12月16日出生于湖北仙桃市。

◎1987年毕业于原沔阳中学（现湖北省仙桃中学）。

◎1991年，毕业于武汉大学计算机系，获得理学学士学位。

◎1992年初加盟金山公司。

◎1992年8月出任金山公司北京开发部经理，后任珠海公司副总经理。

◎1994年出任北京金山软件公司总经理。

◎1998年8月，开始担任金山公司总经理。在此期间，他的职业生涯从软件研发到市场运作，最后至高科技企业的管理，成功地组织开发了一系列产品，也成功地组织了一系列的市场操作。

◎1998年被武汉大学聘为名誉教授。

◎1999年投资了卓越网和逍遥网，并出任卓越网董事长。

◎1999年和2000年、2002年三年获得“中国IT十大风云人物”的殊荣。

◎2000年底公司股份制改组后，出任北京金山软件股份有限公司总裁。

◎2000年底被聘为北京市政府顾问。

◎2001年当选为北京市软件行业协会副会长。

◎2002年当选“首届首都十大青年企业家”。

◎2002年任863计划——软件重大专项课题：桌面办公套件负责人。

◎2003年被郑州工程学院聘为名誉教授。

◎2003年当选“中关村科技园区优秀企业家”。

◎2003年任863计划——计算机软硬件技术课题：网络游戏通用引擎研究及示范产品开发负责人。

◎2003年被评为武汉大学第三届杰出校友。

◎2008年10月16日，北京UC优视在京举办的公司战略发布会上，正式宣布原金山软件CEO雷军出任公司董事长。

◎2010年02月24日，出任多玩游戏网董事长。

◎2010年4月，启动小米科技，专注于Android、iPhone等新一代智能手机软件开发与移动互联网热点应用。

◎2010年7月14日，求伯君邀请雷军重返金山执掌网游与毒霸项目。

◎2010年底，雷军辞去UC优视董事长一职。

◎2011年7月6日晚间，金山软件宣布董事长兼CEO求伯君退休计划，董事会提名委员会提名雷军出任董事长。

◎2011年7月11日，雷军正式出任金山软件公司董事长。

◎2011年8月16日，雷军投资创办的小米公司正式发布小米M1。

◎2012年8月16日，雷军投资创办的小米公司正式发布小米M2，同时发布小米手机1s。

◎2012年12月，荣获“2012CCTV中国经济年度人物新锐奖”。

◎2013年2月，当选全国人民代表大会代表。

◎2013年10月，全国工商联六十华诞之际，《中国工商》杂志、华商韬略编辑委员会、中华工商联合出版社联合发起“民营力量璀璨中国梦想——100位对民族产业贡献卓著的民营功勋企业家”荣誉报道活动，彰显民营经济及民营企业家的民族成就与国家贡献，雷军获“对民族产业贡献卓著的民营功勋企业家”荣誉。

◎2013年12月12日，再次荣获“中国经济年度人物”及“十大财智领袖人物”。

◎2014年2月，小米创始人雷军首次以280亿元财富进入“胡润全球富豪榜”，跃居大中华区第57名，全球排名第339位。

[General Information]
书名=顺势而为 雷军传
作者=采文主编
页数=255
SS号=13654996
DX号=
出版日期=2014.09
出版社=哈尔滨出版社